

AVRIL 2022

MOBILISER ET FAIRE VIVRE UNE PARTICIPATION CITOYENNE SUR LES TERRITOIRES

Au sein de ma politique santé

GUIDE PRATIQUE

CO-SPHÈRE

AVANT D'ALLER PLUS LOIN !

BLASON #1

Testons ensemble une technique d'animation participative

LA MÉTHODE DU BLASON !

Une méthode qui permet le recueil de représentations autour d'un sujet ou d'une problématique, elle peut être utilisée plusieurs fois autour d'un même sujet, afin de mettre en évidence les évolutions des représentations individuelles ou collectives ; des représentations initiales ou représentations « inspirées ».

Qu'entendez-vous par participation citoyenne ?

Pour y répondre nous vous invitons à utiliser cette méthode du blason. Utilisée régulièrement dans l'animation d'ateliers participatifs, elle permet le recueil des représentations initiales des participants.

Elle porte le nom du blason, puisqu'il s'agit de symboliser la représentation d'un individu ou d'un groupe à propos d'un sujet ou d'une problématique. Chacun peut alors se situer, exprimer son point de vue sur une thématique, un sujet. Cette méthode d'animation peut également être utile à la construction d'une culture commune.

Nous vous proposons de tester cette méthode, en remplissant autant que possible le blason ci-contre, symbolisation votre représentation de la « participation citoyenne ».

JE TESTE

Qu'entendez-vous par participation citoyenne ?

<p>Si vous deviez définir « la participation citoyenne » en une phrase...</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Pour vous, quels sont ses 3 principaux intérêts ou plus-values ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Et ses 3 principales limites ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Quelles sont les 3 principales interrogations que ce sujet soulève chez vous ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Si la « participation citoyenne » devait être représentée par un dessin ou un symbole, lequel choisiriez-vous ?</p>	

AVANT DE SE LANCER !

Choisir de faire participer des citoyens ou des acteurs d'un territoire, de les inclure concrètement dans une ou plusieurs phases de l'élaboration d'un projet ou d'une politique publique, représente des engagements forts pour celui qui les porte. **Construire un projet en concertation, c'est accepter de faire bouger les lignes**, c'est également donner une véritable place à l'expertise d'usage.

Le citoyen est en effet le premier concerné par les politiques publiques, il les vit, les pratique au quotidien, particulièrement dans le domaine de la santé. Il doit pouvoir être informé et consulté pour formuler un avis, apporter un positionnement éclairé mais pas seulement. Il doit aussi pouvoir participer à la construction et à la mise en œuvre des projets qui vont modifier son environnement ou son quotidien.

La participation représente aujourd'hui une véritable ingénierie, elle s'apprend sur les bancs des universités, en sciences politiques, sociologie, pédagogie et sciences de l'éducation ou encore dans les filières d'aménagement du territoire. Elle s'est professionnalisée au sein des collectivités locales et dans le privé. Elle est aujourd'hui organisée et structurée grâce à des réseaux d'échanges et de partage à différentes échelles.

Avant de se lancer, il est donc nécessaire de **comprendre les principes fondamentaux de la participation**, les contraintes et avantages que cela suppose pour le projet, les engagements pour celui qui le porte mais également pour ceux qui participent à sa construction.

Entrons ensemble dans le monde merveilleux de la participation !

CIP



LES PRINCIPES DE LA PARTICIPATION

▼ Définition

La participation est un terme qui a imprégné notre quotidien depuis ces 20 dernières années, mais qui peut être parfois galvaudé.

« Participation citoyenne », « participation du public », « atelier participatif », « budget participatif », « démocratie participative », « concertation citoyenne », une terminologie de plus en plus usitée, un vocabulaire qui s'étoffe et qui est parfois utilisé pour tout et son contraire.

Nous avons souvent des représentations différentes de ce qu'est, ou devrait être la participation, en fonction de nos expériences et des territoires où nous vivons. Il faut dire que le concept reste récent, encore flou et parfois ambivalent, ce qui ne facilite pas la compréhension et l'acculturation collective.

ATIONPARTIC

Voici quelques définitions, pour tenter de dessiner les contours du concept

- ◇ **La participation citoyenne ?** c'est une pratique qui consiste à donner la parole aux citoyens. Elle a pour objectif de favoriser l'implication des citoyens dans les décisions de l'autorité publique. Par principe cette participation s'adresse à tous les citoyens sans exclusive en leur permettant d'être informés, de donner leur avis, d'émettre des propositions et prendre des initiatives. C'est la participation du citoyen à la vie de la cité.
- ◇ **Et la démocratie participative ?** « Renvoie à l'ensemble des dispositifs, politiques, démarches qui visent à associer les citoyens au processus de décision politique. Cette participation peut être plus ou moins directe, plus ou moins inclusive, plus ou moins structurée, mais elle vise globalement à renforcer la légitimité et l'efficacité de l'action publique. » (Loïc Blondiaux, La démocratie participative : une réalité mouvante et mouvement résistible, Vie publique, 2021)
- ◇ **Démocratie sanitaire ou démocratie en santé ?** « La démocratie en santé est une démarche associant l'ensemble des acteurs du système de santé dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de santé, dans un esprit de dialogue et de concertation. » (source : ARS – ars.sante.fr)
- ◇ **Débat public ?** « Le débat public est une procédure du Code de l'environnement qui permet la participation de tous au processus d'élaboration d'une politique publique ou d'un projet à forts enjeux. C'est un dispositif de démocratie participative en amont des décisions. Ouvert à tous, il a pour but de permettre à tous ceux qui le souhaitent de s'informer sur ces projets, de les discuter, d'exprimer un avis et de proposer des améliorations ou des solutions alternatives. Il doit pouvoir éclairer le maître d'ouvrage dans sa prise de décision. » (source : Commission Nationale du Débat Public).

À travers ces différentes définitions, on constate alors plusieurs objectifs de la participation, qui se retrouvent dans les usages actuels :

- ◇ Informer et chercher à améliorer l'acceptabilité d'un projet ou d'une politique
- ◇ Organiser le partage du pouvoir de décision entre porteur de projet et personnes concernées
- ◇ Valoriser le consensus, ou au contraire viser l'expression du pluralisme

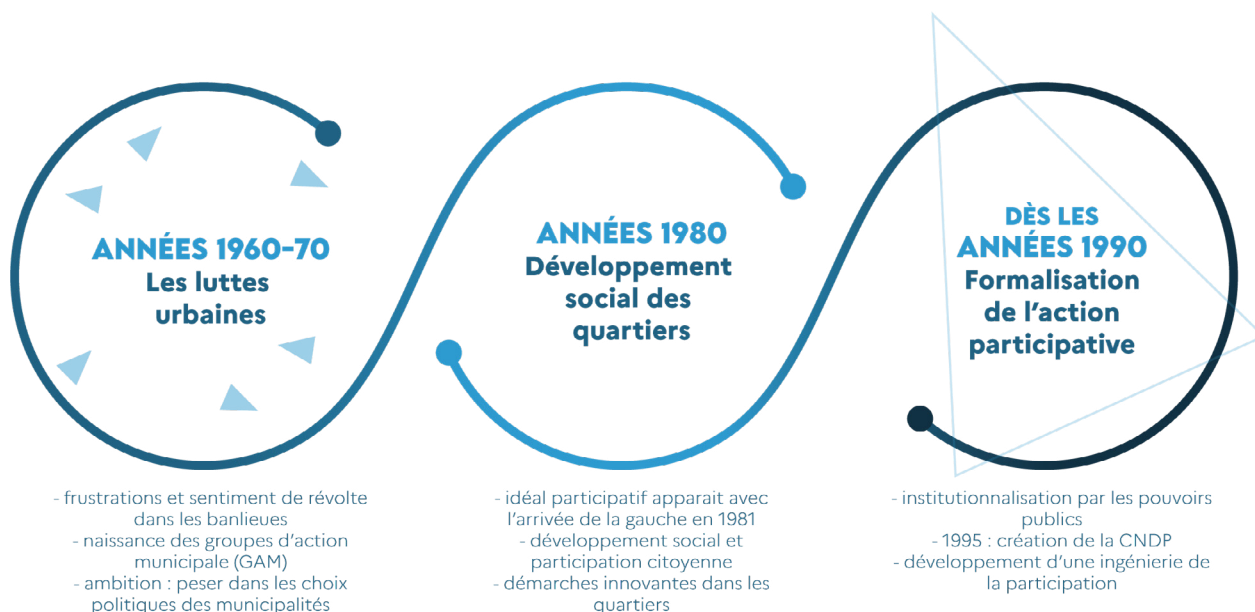
▼ Historique et réglementation

Apparition et évolution du concept « PARTICIPATION »

On remarque une émergence du concept dans la littérature scientifique sur le sujet dès les années 1960.

Au départ, le concept de participation est davantage mis en avant dans les théories politiques. Par la suite, on constate une diversification dans le domaine des études urbaines, de la sociologie, ou encore l'anthropologie.

Frise chronologique, bref historique de la participation en France :



ET DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ ?

Dans le domaine de la santé, ce sont les deux principales crises sanitaires des années 80-90 (SIDA et infections nosocomiales) qui ont provoqué une arrivée massive des représentants d'usagers dans les instances d'élaboration et de suivi des politiques publiques. Ce sont les prémices de la démocratie sanitaire que l'on connaît aujourd'hui.

La participation du public relève avant tout du droit public

Son domaine d'application est vaste, selon les différents droits concernés. En dehors du champ de la santé, d'autres domaines sont particulièrement ciblés comme les droits de l'environnement et de l'urbanisme avec notamment cette identification des cas dans les lesquels la participation du public est recherchée : « ensemble des atteintes portées à la propriété privée immobilière et des risques d'altération de l'espace considéré ».

Concernant les cibles de ces dispositifs participatifs, dans les textes des Codes de l'Environnement et de l'Urbanisme on note une distinction entre « public » (non adjectivé) et « public concerné ». Il peut s'agir de personnes physiques ou morales (associations, ONG, entreprises, individus, etc.).

Récemment, l'ordonnance du 3 août 2016 de réforme des procédures de participation du public, a renforcé l'effectivité de la participation du public au processus d'élaboration des décisions pouvant avoir une incidence sur l'environnement et a modernisé les procédures.

Pour aller plus loin, voici quelques textes réglementaires ayant mis en avant la participation dans les politiques de santé :

1991 – Loi Evin-Durieux portant réforme hospitalière : voit apparaître les prémices d’une représentation des usagers dans les établissements de santé notamment.

1996 – Ordonnances Juppé portant réforme de l’hospitalisation publique et privée : mettent en avant le développement d’une représentation des usagers et la mise en place de la Conférence nationale de santé et des Conférences régionales de santé.

2002 - Loi rénovant l’action sociale et médico-sociale : déploiement d’une participation des usagers dans les services et établissements sociaux et médico-sociaux.

2002 - Loi Kouchner relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé : consacre un titre II à la démocratie sanitaire en renforçant les droits à l’information et au consentement du malade et permet une participation accrue de l’usager du système de santé.

2016 – Loi Touraine de modernisation de notre système de santé : organise les dispositions sur les droits des patients ainsi que sur la place des usagers au sein des établissements de santé, parmi lesquelles on peut citer :

- ◇ Création d’une union nationale des associations agréées d’usagers du système de santé habilitée
- ◇ Création des territoires de démocratie sanitaire et des conseils territoriaux de santé
- ◇ Obligation de représentation des usagers dans les organes de gouvernance de toute agence sanitaire nationale
- ◇ Instauration d’un droit d’alerte des associations de patients et d’usagers du système de santé agréées auprès de la Haute Autorité de santé

Source : service documentation EHESP - dossier documentaire : démocratie en santé et participation de l’usager - mars 2021

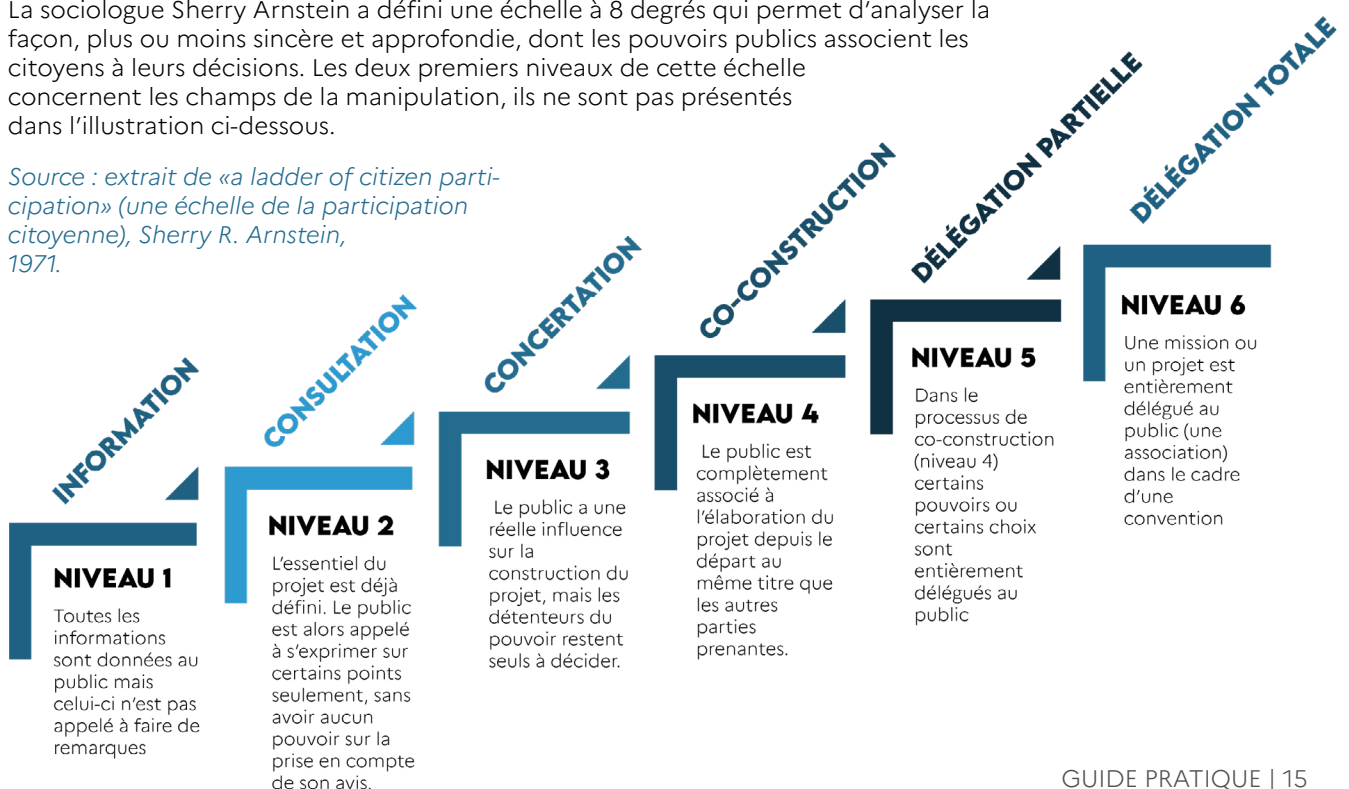
▼ Degrés de participation

Quelles différences entre les termes consultation, concertation, co-construction, voire co-décision ?

Ces différentes modalités de participation ont des portées et des objectifs extrêmement différents. Ils ne doivent pas être confondus, pourtant un certain flou est parfois entretenu sur ce sujet.

La sociologue Sherry Arnstein a défini une échelle à 8 degrés qui permet d’analyser la façon, plus ou moins sincère et approfondie, dont les pouvoirs publics associent les citoyens à leurs décisions. Les deux premiers niveaux de cette échelle concernent les champs de la manipulation, ils ne sont pas présentés dans l’illustration ci-dessous.

Source : extrait de « a ladder of citizen participation » (une échelle de la participation citoyenne), Sherry R. Arnstein, 1971.



SAUREZ-VOUS IDENTIFIER LES DIFFÉRENTS DEGRÉS DE PARTICIPATION ?

A quel(s) degré(s) correspond(ent) les différents cas suivants ?

CAS N°1 : « J'organise un temps d'échange avec les habitants des villages X, Y et Z concernés par mon projet. Suite à un temps de présentation générale, je les divise en sous-groupes pour qu'ils débattent autour du projet, des enjeux et proposent des actions. Je conclus par un temps en plénière ou j'invite l'ensemble des groupes à partager la synthèse de leurs réflexions. Les résultats me permettront d'enrichir mon projet et de prendre en compte les attentes des habitants. »

Choix possibles :

- Participation simulée
- Information
- Consultation
- Concertation
- Co-construction
- Délégation partielle
- Délégation totale

Effectivement il s'agit d'une « concertation » : l'animateur informe au préalable les participants, puis met le sujet en discussion en permettant la confrontation de différentes idées et le déploiement d'un argumentaire collectif. Ce type de dispositif permet l'identification des attentes, et l'émission de propositions d'actions par les participants, qui seront intégrées dans le projet. La prise en compte des avis est bien anticipée.

CAS N°2 : « J'organise une enquête par questionnaire auprès des habitants, pour qu'ils puissent donner leur avis sur le programme d'actions X. Les résultats m'aideront à connaître le positionnement général. »

Choix possibles :

- Participation simulée
- Information
- Consultation
- Concertation
- Co-construction
- Délégation partielle
- Délégation totale

En effet il s'agit bien ici d'une consultation : le porteur de projet cherche à recueillir des avis/positionnements sans confrontation des idées. Nous n'avons pas d'information sur la prise en compte de ces avis, et sur l'état d'avancement du projet. Il est possible que cette enquête ne puisse pas être considérée comme relevant du champ de la participation, si les résultats de la consultation n'ont aucun impact dans l'élaboration du projet (priorisation des actions par exemple, amélioration de l'information, suppression des actions ayant recueillies moins de 10% d'avis favorables par exemple, etc.)

CAS N°3 : « Je viens de terminer la dernière version de mon plan d'actions santé X, co-construit avec les différents services et élus de ma commune. J'organise un atelier avec les habitants pour les faire participer à mon projet. Voici l'intitulé de mon atelier : « construisons ensemble le plan d'action santé X sur notre territoire ».

Choix possibles :

- Participation simulée
- Information
- Consultation
- Concertation
- Co-construction
- Délégation partielle
- Délégation totale

Avec les éléments disponibles dans cet extrait, il est très probable que cet évènement ne relève pas du champ de la participation. Le plan d'actions est déjà rédigé, sans collaboration avec les habitants du territoire, la dernière version implique des ajustements déjà réalisés. L'animateur semble souhaiter que les participants émettent des propositions d'actions, mais il est peu probable que celles-ci soient prises en compte puisque le plan d'actions est déjà bien avancé.

CAS N°4 : « J'organise une réunion publique dans le cadre de l'élaboration du nouveau Contrat local de santé : au programme, 45min de présentation du diagnostic, des objectifs et enjeux du nouveau CLS par le chargé de mission - 10min de questions avec la salle – 45min de présentation des orientations envisagées- 10min de questions avec la salle – et 10 min de conclusion technique et politique. »

Choix possibles :

- Participation simulée
- Information
- Consultation
- Concertation
- Co-construction
- Délégation partielle
- Délégation totale

Cette réunion publique relève bien du degré « information ». En effet, sur 2h de rencontre, seuls 20 minutes sont ouverts aux échanges. A noté qu'il est possible, en mettant en place des méthodes d'animation participative, que les réunions publiques donnent aux citoyens la possibilité de s'exprimer, de partager leurs avis, leurs propositions. Elles représentent souvent l'élément central d'une concertation publique et peuvent donc être construites de manière à répondre à deux objectifs : informer et faire participer.

CAS N°5 : « Dans le projet de prévention Y, des jeunes déscolarisés sont représentés dans les ateliers collectifs, ils sont invités à chacun des ateliers. On ne leur a pas donné de consignes particulières concernant leur possibilité d'expression et les différents enjeux du projet. Les ateliers accueillent également l'ensemble des élus du territoire, les acteurs du monde socio éducatifs, et des professionnels de la prévention en santé. Les sujets à traiter peuvent être complexes, les intervenants et animateurs les abordent de manière technique»

Choix possibles :

- Participation simulée
- Information
- Consultation
- Concertation
- Co-construction
- Délégation partielle
- Délégation totale

Il peut s'agir d'une participation simulée : les jeunes déscolarisés ne semblent en effet pas avoir de rôle significatif ou identifiés dans la démarche (en dehors de leur simple présence). Il est également possible que l'équipe d'animation n'ait pas anticipé les besoins d'adaptation des méthodes d'animation notamment et la nécessité de diffuser une information accessible, permettant un positionnement éclairé pour des « non-initiés ».

CAS N°6 : « J'organise un brainstorming avec l'ensemble des acteurs socio-économiques et représentants de citoyens en vue d'élaborer mon futur plan d'action santé. Une fois les propositions émises, une discussion et priorisation collectives s'opèrent pour ne retenir qu'une dizaine d'actions qui seront intégrées au futur plan d'action. »

Choix possibles :

- Participation simulée
- Information
- Consultation
- Concertation
- Co-construction
- Délégation partielle
- Délégation totale

Il semble s'agir ici du degré de co-construction, le dispositif participatif est organisé en amont de la rédaction du plan d'action. Les participants proposent des actions, les priorisent ensemble et ces dernières seront intégrées au projet final.

Degrés de la participation >> decryptage !

Les niveaux 1 et 2 ne donnent pas ou très peu de pouvoir au public, on parle alors de coopération symbolique, ils peuvent susciter frustrations et critiques. Lorsqu'un dispositif participatif se limite à une participation à ces niveaux, il est souvent amené à échouer.

La notion de participation ne commence réellement qu'à partir du niveau 3 : les procédures de concertation, co-construction et délégation sont véritablement susceptibles de favoriser l'adhésion et l'implication des citoyens dans la construction des décisions publiques.

D'autres acteurs du monde de la participation, donnent aujourd'hui des échelles d'analyse simplifiées, qui ne prennent pas toujours en compte les modes de délégation. Quels que soient les termes utilisés, il est nécessaire de distinguer l'information, le recueil de simples avis, l'implication réelle dans le processus d'élaboration d'un projet et la délégation des pouvoirs de délibération et de décision.



▼ Intérêts de la participation

Impliquer les citoyens, les usagers et les parties prenantes dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de santé permet **d'améliorer la qualité et la pertinence des décisions prises et ce, au service de l'intérêt général**. En effet, la prise en compte des besoins et attentes des différentes parties prenantes, acteurs socio-économique, société civile et partenaires, facilite des prises de décision plus cohérentes et adaptées aux réalités de terrain.

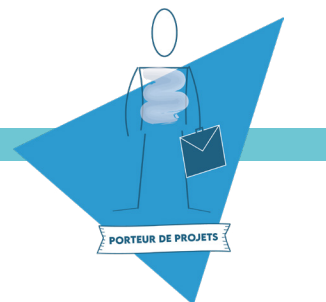
Construire des politiques publiques, en donnant une place au cœur du processus, aux citoyens, permet de répondre à un besoin croissant de renforcement de la participation citoyenne. Ces méthodes de travail peuvent améliorer les relations et la communication entre citoyens et élus, entre les structures en charge de l'animation des programmes et les usagers. Cela conduit souvent à une meilleure compréhension mutuelle et acceptation des décisions prises puisqu'elles deviennent alors le fruit d'une construction collective.

D'autres intérêts et bénéfices de la participation :

- ◇ En associant l'ensemble des parties prenantes aux réflexions, les projets et les **décisions peuvent alors devenir plus créatives et pérennes** car pensées en transversalité.
- ◇ Créer des espaces d'expression, d'échanges et de dialogue dès les prémices d'un projet peut faciliter l'identification **anticipée de points de blocage** ou de potentiels dysfonctionnements.
- ◇ Construire collectivement, faire participer régulièrement sur son territoire, favorise le développement d'une **culture de la participation** : s'informer, apprendre à se positionner et construire un argumentaire, savoir écouter, accepter et prendre en compte l'opinion de chacun, développer sa citoyenneté, etc.
- ◇ Des projets construits en concertation favorisent la **cohésion et la synergie entre acteurs** sur un territoire.

Construire un projet avec les citoyens, les acteurs locaux, c'est enfin développer le **sentiment de co-responsabilité**, en améliorant la compréhension citoyenne des politiques et des actions menées, et leur fonctionnement.

DES ENGAGEMENTS FORTS POUR LE PORTEUR DE PROJET



▼ Accepter de co-construire

“ S’engager dans un processus participatif c’est accepter de construire son projet en collaboration avec ceux qui y vivent, y travaillent.



C’est l’occasion d’aller à la rencontre des citoyens et des acteurs locaux, d’échanger sur leur vision du territoire, leur représentation des enjeux, de recueillir leurs besoins et attentes. C’est également une porte d’entrée vers des projets plus pérennes, vivants, et davantage co-portés sur un territoire.

Tous les projets participatifs ne nécessitent pas de partage de délégation partielle ou totale du pouvoir de décision final. Néanmoins, l’engagement est fort pour le porteur du projet, il s’agit de ne plus s’appuyer uniquement sur une seule expertise, mais bien d’accepter le travail collaboratif multi acteurs et pluridisciplinaire dès les phases mont du projet. On sort du système des « sachants », de l’entre soi, et on ouvre les portes à l’expertise d’usage.

Cela nécessite de préparer la décision publique le plus en amont possible, par un travail collectif, mobilisant la société civile. Ces temps d’échanges et de dialogue prennent du temps (information, construction, mobilisation, animation, valorisation et prise en compte des résultats), et mobilisent des moyens humains, techniques et financiers.

▼ Construire une relation de confiance

“ Pour construire un véritable espace de dialogue et de co-construction il est nécessaire d’instaurer des pratiques favorisant la confiance dans le processus mené.



La confiance représente en effet, le socle de toutes démarches participatives. Il s’agit de tendre vers une reconnaissance et une confiance mutuelle entre les décideurs et les participants. Elle s’obtient en respectant plusieurs préceptes comme par exemple l’accessibilité, la transparence et la sincérité des informations transmises aux participants. Ainsi, il est nécessaire que les espaces d’échanges et de co-construction, qu’ils soient numériques ou présentiels, soient adaptés et accessibles au plus grand nombre.

Construire une relation de confiance avec les participants prend du temps, dès l’amont du projet, en s’assurant de l’impartialité et de la neutralité de l’organisateur des dispositifs participatifs ou encore pendant le processus, en mettant en œuvre des méthodes assurant une égalité des prises de parole par exemple. N’oublions pas l’enjeu majeur de tout dispositif participatif : l’information des participants concernant la prise en compte des résultats et des incidences induites par la participation sur le projet.

C’est cette mise transparence qui est nécessaire : la clarification, dès le lancement du projet participatif des marges de manœuvre possibles. On ne se lance dans un projet participatif que si l’on est prêt à faire bouger les lignes. Solliciter l’avis des acteurs et du public sur des projets ou des étapes qui ne sont pas ouverts à des options ou des évolutions ne génère que frustrations et éloigne irrémédiablement les publics des dispositifs participatifs.


Cette recherche de transparence peut se traduire également par l’explicitation des différentes contraintes techniques, financières, politiques ou autres qui peuvent affecter le projet. Ce n’est pas un exercice facile, s’engager dans la participation c’est également donner à voir ses forces et ses faiblesses.

▼ Accepter et faire valoir l'expertise d'usage

Construire des projets participatifs quels que soit les domaines et sujets abordés (urbanisme, énergies renouvelables, droit des femmes, santé publique, etc.) implique de faire participer et faire produire des individus parfois considérés comme « non experts », ou « non-initiés ». Mais qu'est-ce qu'un « initié » sur le sujet de l'accès aux soins par exemple ?

Il faut considérer que les usagers sont « experts » pour s'exprimer sur les usages du quotidien, sur l'expérience de terrain, la connaissance précise de leur environnement.

Accepter cette expertise d'usage, c'est considérer que l'usager, le premier concerné par les politiques publiques, doit pouvoir donner son avis au regard de ses propres connaissances. C'est cette complémentarité avec les études « scientifiques » qui favorise des projets plus cohérents et adaptés aux réalités de terrain. La mise en place d'espaces de dialogue, permet de valoriser ces savoir d'usage individuels et collectifs.



« C'est la personne qui porte la chaussure qui sait le mieux si elle fait mal et où elle fait mal, même si le cordonnier est l'expert qui est le meilleur juge pour savoir comment y remédier »

(J. Dewey, The Public and Its Problems, 1927).



▼ Admettre et prendre en compte les résultats

Les avis, propositions et pistes d'améliorations formulées par les participants ne sont pas forcément ceux attendus par celui qui porte le projet. Ils peuvent ne pas apporter l'ensemble des réponses attendues aux problématiques identifiées au préalable. En fonction de la mobilisation, des profils des participants, de la durée du dispositif participatif, des moyens mis en œuvre, les résultats peuvent être complètement différents, ce type de production reste très aléatoire.

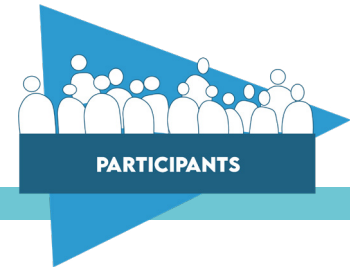
La participation citoyenne est complémentaire au travail fourni par le porteur de projet, les éléments apportés par les temps de réflexion collective servent à amender, compléter et orienter le projet. Les données récoltées dans le cadre d'une concertation rendent compte de la réalité des perceptions des politiques menées. Elles sont basées sur le vécu, l'expérience des participants. Il existe souvent un fossé entre les attentes des techniciens, experts des thématiques traitées, et les réponses apportées par les participants.

Néanmoins, en pratique, les résultats issus de démarches participatives constituent une réelle valeur ajoutée pour les porteurs de projets qui y trouvent des données essentielles à la réussite des projets et politiques publiques (retours d'expérience, perceptions, etc.).

Les données récoltées dans le cadre d'une concertation rendent compte de la réalité des perceptions des politiques menées.



UN INVESTISSEMENT ÉGALEMENT POUR LES PARTICIPANTS



▼ Démocratie représentative, versus, démocratie participative

On oppose régulièrement la démocratie participative à la démocratie représentative. Il ne s'agit pourtant pas de se substituer au fonctionnement et aux préceptes de la démocratie représentative, mais bien d'agir en complémentarité, sur l'élaboration de projets au service de l'intérêt général. C'est un enrichissement mutuel par une dynamique collaborative, tout en identifiant précisément les espaces d'action et de liberté de chacune.

“ La démocratie participative peut être perçue comme une façon d'intégrer davantage les réalités de terrain, ou « réalités quotidiennes ».

Pour le citoyen, c'est un réel investissement dans la vie de la cité, un acte civique. Il s'engage à participer à l'élaboration d'un projet, à intégrer un système collaboratif, à prendre une part de responsabilité dans les projets auxquels il participe. L'action n'est plus uniquement d'élire son ou ses représentants, au niveau local ou national, mais c'est également de s'engager à participer à la construction

d'un projet, d'une politique, c'est également accepter de formuler un avis, à s'exprimer tout en acceptant que l'intérêt général prime.

La démocratie participative est souvent plus efficace et concrète dès lors qu'elle est mobilisée à petite échelle, celle d'un quartier, un village ou d'une collectivité.



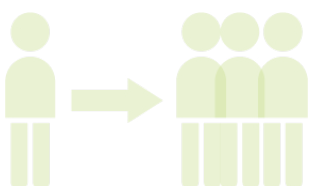
▼ Dépasser l'individualisme pour se tourner vers l'intérêt collectif

C'est un pas qui n'est pas aisé à franchir, confronter ses positions individuelles à l'intérêt collectif.

“ Les participants sont amenés à s'exprimer sur leurs intérêts propres et à co-construire en faveur de l'intérêt général.

Les dispositifs participatifs et les méthodes d'animation proposées dans les processus participatifs cherchent à « faire du collectif avec de l'individuel ». En recueillant les expressions individuelles, en donnant la possibilité de s'exprimer sur son quotidien, sur ses attentes, les participants sont amenés à s'exprimer sur leurs intérêts propres et à co-construire en faveur de l'intérêt général.

Ce sont les méthodes de recueil d'expression, d'analyse des résultats individuels et surtout de diffusion des productions collectives qui doivent accompagner et faciliter ce passage de l'individuel au collectif. C'est souvent au sein des phases de dialogue, d'échanges ouverts, que les participants doivent être prêts à confronter leurs attentes à celles des autres et aux contraintes et moyens disponibles.



En réalité, la somme des intérêts individuels exprimés dans un projet participatif est représentative de l'intérêt général, dès lors que les modalités d'expression et de participation sont suffisamment ouvertes et accessibles.

▼ S'investir dans la durée

La participation citoyenne est basée sur le volontariat, et dans sa grande majorité, nécessite un investissement personnel non indemnisé. En effet, hormis quelques cas de rétribution ou d'indemnisation à la participation à des instances spécifiques (type conférences de citoyens) les citoyens engagés prennent du temps sur leur vie privée ou professionnelle au bénéfice de l'action publique. Dans le domaine de la santé, la participation des représentants des usagers aux décisions de santé fait parfois l'objet d'indemnités compensatrices ou de congé de représentation.

Répondre à une consultation ou un questionnaire en « one shot », revêt d'une participation aisée et peu chronophage. Néanmoins, participer à l'élaboration d'un projet, d'une politique publique peut nécessiter un investissement bien plus lourd pour les participants (temps et coûts de déplacements, temps d'appropriation des informations transmises, participation à plusieurs instances, suivi des productions, construction d'un argumentaire, etc.).

Lorsqu'un individu s'engage dans un processus participatif long et phasé, comme dans le cas de documents de planification urbaine par exemple, un investissement ponctuel n'a que peu d'intérêt, pour lui et pour le porteur de projet. En effet, chaque étape nécessite un temps d'appropriation des enjeux, de construction d'un positionnement et de prise en compte des résultats de la production collective.

Sans un investissement dans la durée, on crée des frustrations de part et d'autre, des interventions déconnectées des enjeux ou des besoins, avec cette impression souvent mise en lumière d'« un sentiment de repartir de zéro ». ”



ET MAINTENANT ?

BLASON #2

On recommence ! Après avoir complété votre premier Blason#1 visant à recueillir vos représentations initiales autour de la participation citoyenne, évaluer maintenant vos possibles changements de représentation suite à la lecture de ce premier chapitre

LA MÉTHODE DU BLASON !

Une méthode qui permet le recueil de représentations autour d'un sujet ou d'une problématique, elle peut être utilisée plusieurs fois autour d'un même sujet, afin de mettre en évidence les évolutions des représentations individuelles ou collectives ; des représentations initiales ou représentations « inspirées ».

Et maintenant ?

Qu'entendez-vous par participation citoyenne ?

Pour y répondre nous vous invitons à utiliser à nouveau la méthode du blason et à **comparer vos réponses** : blason n°1 (représentations initiales) et blason n°2 (représentations inspirées)

Remplir autant que possible votre blason symbolisant la « participation citoyenne ».

JE COMPARE

Et maintenant ? Qu'entendez-vous par participation citoyenne ?

<p>Si vous deviez définir « la participation citoyenne » en une phrase...</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Pour vous, quels sont ses 3 principaux intérêts ou plus-values ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Et ses 3 principales limites ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Quelles sont les 3 principales interrogations que ce sujet soulève chez vous ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Si la « participation citoyenne » devait être représentée par un dessin ou un symbole, lequel choisiriez-vous ?</p>	

POUR DÉMARRER

ANTICIPER LES BESOINS, CONSTRUIRE SA FEUILLE DE ROUTE

Après avoir choisi de se lancer dans un projet participatif, il est nécessaire de démarrer par l'élaboration d'une feuille de route, guidant et cadrant l'ensemble de la démarche.

La stratégie de concertation **détermine les orientations politiques et fonctionnelles** qui définissent le projet. Elle précise le niveau attendu d'objectif de la participation, les modalités d'informations du public et les attentes en termes d'enrichissement ou de co-construction du projet. Cette feuille de route est essentielle puisque qu'elle permet également d'anticiper les besoins, d'organiser les différentes étapes du processus, et ce, afin de construire une démarche lisible et accessible tant pour les futurs participants que pour le porteur du projet.

C'est une étape essentielle à la réussite d'un dispositif participatif, il s'agit de construire un cadre adapté aux enjeux, aux spécificités du territoire concerné et de la thématique traitée.

3 éléments clés



CONSTRUIRE UN SOCLE PARTAGÉ



▼ Définition d'une vision commune

Une première étape consiste en la définition d'une vision commune, partagée par les différentes parties prenantes du projet. Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction de ce guide, la participation peut rester un concept flou pour certains, avec des représentations spécifiques à chacun. Loin de coller absolument à telle ou telle définition, il s'agit de se construire une représentation commune.

Construire une vision partagée c'est également donner du sens à la démarche en permettant à chacun de comprendre son rôle et sa contribution à la réussite du projet.

Définir une stratégie de concertation commence par tendre vers une vision partagée de ce que va représenter véritablement la participation dans le projet (objectifs, finalités, modalités d'expression, prise en compte des résultats, etc.)

QUELQUES LEVIERS POUR PARTIR D'UNE VISION COMMUNE

▼ Charte et valeurs

Certaines collectivités, associations ou grandes entreprises rédigent et mettent en œuvre des chartes de participation du public pour faciliter la création de cette vision commune. Il existe plusieurs types de chartes ou de support équivalent concernant la participation :

- ◇ Les chartes spécifiques à un projet ou une démarche, construite sur la base d'une stratégie de concertation spécifique et cadrant les modalités de participation et d'information du public.
- ◇ Les chartes de structure (entreprises, associations, collectivités), qui sont construites pour préciser les engagements ou la volonté politique dans le domaine de la démocratie participative.
- ◇ On trouve enfin des chartes au niveau national. La Charte de la participation du public, publiée en 2016 par le ministère de l'Environnement constitue un outil favorisant les bonnes pratiques en matière de participation du public.

Pour en savoir plus : La charte de la participation du public | Ministère de la Transition écologique (ecologie.gouv.fr).

▼ Acculturation et formation

L'acculturation est une étape conseillée - lorsque les moyens le permettent - pour créer une culture commune de la participation en amont du lancement de toute démarches participatives.

En premier lieu, il est recommandé de favoriser cette acculturation au sein même de la structure qui va porter le projet. Elus, techniciens, animateurs, les connaissances et les représentations dans le domaine ne sont pas forcément les mêmes, cette étape peut participer à construire ou diffuser ce socle commun.

Cette étape peut prendre la forme d'une ou plusieurs séquences de formation en interne, pour favoriser la compréhension de ce qu'est la démocratie participative et notamment les engagements que cela suppose pour la structure qui va porter le dispositif participatif (neutralité, transparence, etc.). Il est possible de commencer à définir les attentes et les besoins dans ce cadre, l'ossature de la stratégie de concertation (établir ensemble les grands principes, les objectifs et les règles du jeu).

Une acculturation plus large est aussi possible, sur le territoire et à destination des habitants, usagers et acteurs locaux, elle se fait traditionnellement lors des premiers temps d'échanges, et lors du lancement des espaces de consultation, de dialogue ou de co-construction. Avant de participer, on informe sur les grands principes de la démocratie participative : c'est l'occasion de partager les grands principes avec les participants.

Cette étape favorise un portage dynamique par les différents membres et partenaires du projet, mais également une meilleure mobilisation des publics cibles, vers une collaboration constructive et enrichissante pour les différentes parties prenantes.

ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE CONCERTATION



▼ Concerter avec méthode

Comme nous l'avons vu précédemment, définir une stratégie de concertation commence par la construction d'une vision partagée de ce qu'est la participation.

La stratégie de concertation définit des objectifs à atteindre et à prioriser en fonction des résultats attendus, des enjeux locaux, et des moyens disponibles. Elle doit être construite en tenant compte du contexte dans lequel s'inscrit la démarche (période pré-électorale, conflits existants, sensibilité de la thématique traitée, etc.).

Il est possible de co-construire tout ou partie de la stratégie de concertation. Un groupe de travail multi-acteurs, ou un conseil de citoyens par exemple peut contribuer, aux côtés du porteur du projet, à la définition de la vision stratégique et des modalités de concertation, et ce, très en amont de toute démarche.

Un dispositif participatif nécessite souplesse et ajustements réguliers tout au long de la démarche, en fonction des réponses du territoire, de la mobilisation et des attentes des participants. Les orientations définies dans la stratégie initiale doivent donc anticiper ces besoins.

UN TRAVAIL DE RÉFLEXION EN AMONT ...

▼ Gouvernance et pilotage

Quelle gouvernance est souhaitée ? Quel pilotage est possible en interne uniquement ou partagé avec des partenaires ?

Dans l'idéal, organiser une **gouvernance partagée** pour l'élaboration d'un projet ou d'une politique locale facilite l'implication du plus grand nombre et la mobilisation sur le territoire. Néanmoins ce n'est bien évidemment pas obligatoire, parfois non indiqué et souvent difficile à mettre en œuvre.

En pratique, plus que la gouvernance, c'est le **portage du dispositif qui est indispensable**, qu'il soit essentiellement politique ou plus collectif et partagé par les partenaires du porteur de projet, il est indispensable à sa réussite. Une instance de pilotage, où les rôles et responsabilités de chacun sont définis clairement favorise l'organisation d'une concertation efficace.

Pour faciliter la coordination du projet, il est conseillé de **fonctionner en mode collaboratif en interne également**. Avec les différents membres de l'équipe, il est possible d'utiliser des outils collaboratifs simples qui centralisent les données, forment une feuille de route accessible à tout moment et permettent de suivre l'évolution du projet et les résultats des différentes étapes de la participation.

▼ Se poser les bonnes questions

Lorsque l'on construit sa feuille de route, il est nécessaire de s'interroger, le plus en amont possible, pour définir les contours et les modalités d'information et de participation :

- ◇ Qu'attend-on de cette participation ? quels sont les **objectifs à atteindre** et les **résultats attendus** ?
- ◇ Cherche-t-on à **recueillir les attentes** et besoins du territoire et/ou à **faire remonter les avis** et positionnements sur des orientations établies ? ou encore à favoriser la proposition d'idées innovantes ?
- ◇ Quelles sont les **modalités de participation** envisagées ? en présentiel uniquement ou également via le numérique ?
- ◇ Souhaite-t-on co-construire tout ou partie du projet ? Quelles sont les **marges de manœuvres**, les variants et les invariants du projet ?
- ◇ Quelles sont les **modalités de prise en compte des propositions** et avis des participants dans le projet final ?
- ◇ Est-ce que la démarche participative engagée doit également atteindre des **objectifs annexes** (exemple : créer des synergies entre acteurs) ?
- ◇ Quels sont les **moyens disponibles** pour engager le dispositif ? financiers, techniques humains ?

IDENTIFIER LES CIBLES



▼ Partenaires et participants, rôles et attentes

Se lancer dans un projet impliquant de la participation nécessite de définir les publics visés par celle-ci. En fonction des différentes phases de la démarche, et des enjeux et objectifs définis dans la stratégie de concertation, les outils à déployer ne sont pas les mêmes. Avant de réfléchir aux méthodes, supports et outils à créer pour ouvrir le dialogue sur le territoire, il faut savoir à qui l'on souhaite s'adresser.

Il s'agit ici d'établir une "cartographie d'acteurs", en identifiant dans un premier temps, les parties prenantes, les cibles et les réseaux en place. Dans un second temps, on définit la place qui va leur être donnée dans le projet et les attentes pour chacun (mobilisation, communication, information, consultation, concertation, décision, mise en œuvre).

Qui est concerné par le projet ? Usagers ou non des politiques mises en discussion, acteurs économiques, sociaux, culturels, élus, agents, les publics ciblés doivent avoir un intérêt pour le projet ou le sujet mis en débat. En fonction des cibles définies, une étude préalable de leur profil permet de favoriser leur mobilisation et leur participation.

C'est une critique régulière et parfois une réalité sur le terrain, les dispositifs participatifs mobilisent peu et souvent les mêmes, personnes ressources, « têtes de réseaux », fortement impliquées par ailleurs dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques.

Les citoyens au sens large, les plus jeunes, et les publics les plus fragiles sont très souvent absents de ces temps d'échanges. Les méthodes de recueil de données traditionnellement utilisées, les espaces de dialogue construits, restent souvent peu accessibles. Définir des publics cibles au préalable, accepter qu'un événement traditionnel (atelier de concertation, groupe de travail thématique, conférence-débat, etc.) ne pourra réunir tous les types de publics dans un même lieu, adapter et démultiplier les outils (présentiel, numérique), ou encore répartir et différencier les outils sur le territoire sont autant de réponses qui peuvent favoriser la participation du plus grand nombre. Ceci n'est possible, qu'en ayant au préalable correctement identifié les publics cibles, leurs profils et leurs attentes.

▼ Se mettre dans la peau des participants

Il s'agit ici d'identifier si les publics ciblés ont déjà été concertés par ailleurs sur ce sujet ou sur un projet équivalent. Si tel était le cas, la feuille de route doit prévoir la prise en compte et l'intégration des résultats des dispositifs participatifs antérieurs, afin de ne pas repartir de zéro, et éviter ainsi une lassitude ou une frustration des participants.

Il est nécessaire de connaître les préoccupations et compétences des futurs participants avant de les mobiliser. Ces éléments vont impacter la stratégie et définir l'ordre des sujets à traiter et les priorités. Le projet nécessite-il une mise à niveau informationnelle ? Les participants se sentent-ils légitimes pour participer ?

Parmi les grands freins à la participation, l'on constate souvent chez la cible citoyenne ce sentiment de non légitimité, vis-à-vis du sujet traité ou par rapport aux autres participants. Un sentiment d'impuissance également, face à l'enjeu visé ou un fatalisme qui peut faire partie des freins à la mobilisation de certains publics. Se mettre dans la peau des participants, c'est identifier en amont les potentielles contraintes qui vont limiter la mobilisation des publics que l'on souhaite impliquer : isolement géographique ou social, peur de participer, d'agir ou de prendre position, ou encore des conséquences de la participation sur soi, son activité professionnelle, etc.

COMPRENDRE
LE PROFIL DES
PARTICIPANTS

▼ Représentativité, volontariat

La question de la représentativité dans les dispositifs participatifs est un sujet qui fait couler beaucoup d'encre. Il est en effet quasiment impossible de prétendre à une représentativité statistique des participants dans un projet participatif avec des moyens limités. Dans le meilleur des cas, il est possible d'atteindre une certaine diversité de profils et de publics participants.

La participation peut être basée sur la « simple » motivation des participants, même si le nombre de participant est peu important. Pour s'impliquer dans une action collective, les participants peuvent être acteurs d'un territoire en particulier, détenteurs d'une compétence, d'une connaissance, d'un besoin, ou victimes d'un problème, etc.

Des participants « représentatifs » ? Souhaitez-vous que toutes les parties prenantes ou toutes les idées soient représentées ? Dans le cas d'une consultation des habitants sur un territoire vaste par exemple, c'est l'échantillon qui devra être représentatif, c'est-à-dire dont la composition doit être semblable à la « composition » du groupe d'habitants ciblé (par exemple les paramètres de répartition homme et femme, par tranche d'âge, etc.). Il est alors nécessaire de faire appel à un institut de sondage, ou à une sélection des participants sur la base d'une étude socio-démographique, mais souhaitent-ils réellement participer ?

EXERCICE PRATIQUE

QUELS SONT MES CIBLES ET PARTIES PRENANTES DE MON PROJET ?

Pour vous aider à construire une stratégie de concertation, voici un petit exercice pour vous permettre d'identifier les cibles et les parties prenantes de vos projet :

RÉALISEZ D'ABORD UN INVENTAIRE :

- ◇ Les acteurs porteurs du projet
- ◇ Les acteurs ressources
- ◇ Les acteurs relais
- ◇ Les acteurs demandeurs
- ◇ Les acteurs structurants

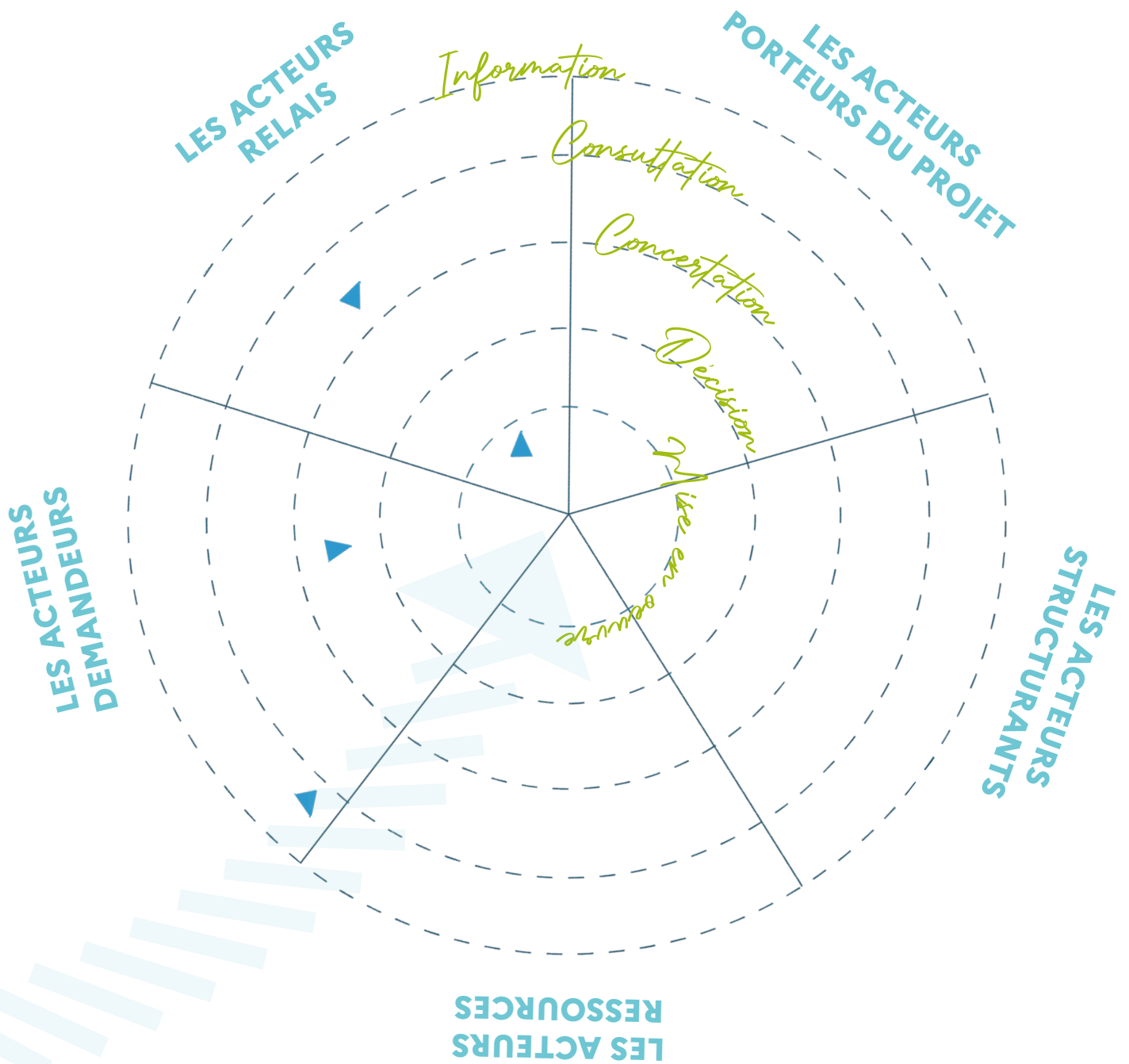
ENSUITE CLASSEZ LES PAR NIVEAUX D'IMPLICATION

- ◇ Mise en œuvre
- ◇ Décision
- ◇ Concertation
- ◇ Consultation
- ◇ Information

Et enfin définissez des priorités en fonction de vos moyens !

REPORTEZ VOTRE INVENTAIRE DANS LE SCHÉMA CI-CONTRE POUR VISUALISER VOTRE CARTOGRAPHIE D'ACTEURS, PARTIES PRENANTES DU PROJET !

La cartographie d'acteurs



PENDANT

MOBILISER, COMMUNIQUER ET ANIMER !

Intro à proposer.



MOBILISER ET COMMUNIQUER

▼ Construire un plan de communication adapté

La mobilisation est l'étape la plus difficile et pourtant essentielle à la réussite de la démarche. Le levier majeur de mobilisation est la communication. Pourtant cet effort de communication est souvent sous-estimé.

“ Il est conseillé de poursuivre l'étape de construction d'une feuille de route par la rédaction d'une stratégie de mobilisation et de communication.

En fonction des cibles identifiées précédemment, le plan de communication et de mobilisation va préciser les contenus des messages à transmettre, les formats de supports d'information, les modalités de mobilisation, les canaux à utiliser et son calendrier.

Une communication simple, régulière est plus efficace lorsqu'elle utilise **la force de diffusion des réseaux en place sur le territoire** (associations d'usagers, communes, syndicats, chambres consulaires, etc.). Ainsi, il n'est pas nécessaire de déployer tout un arsenal d'outils et de supports de communication. Utiliser les supports existants, les lettres communales, les réseaux sociaux existants par exemple, permet de faire le relais auprès du grand public.

Avant de vouloir communiquer largement sur l'ensemble de la démarche, le plus important est **d'informer largement sur les modalités de participation** et les espaces d'expressions disponibles, et de mettre à disposition les informations nécessaires à la compréhension du projet et des enjeux.

La transparence mobilise : être clair et sincère dans le message porté en mettant en lumière ce que l'on attend de cette concertation, et sur la prise en compte des résultats.

La mobilisation va dépendre des sujets mis en discussion. Il est primordial de s'assurer que le débat (message, forme, etc.) ne soit pas un motif d'exclusion de certains publics. Les messages et informations communiquées doivent donc être accessibles à tous les publics, multiplier et diversifier les médias de communication facilitent ce travail.

▼ Communiquer en interne

Avant de mobiliser largement autour d'un projet, **il est nécessaire de mobiliser en interne**, pour étoffer les équipes d'animation lorsque cela est possible, s'assurer d'un portage politique solide, ou encore favoriser les relais de diffusion les plus larges possibles.

Pour cela, des actions doivent être menées pour **faciliter l'accès à l'information et permettre aux équipes et partenaires de communiquer plus facilement les uns avec les autres.** Cette communication interne va permettre d'améliorer de façon significative l'organisation et une meilleure cohérence de l'ensemble de la démarche participative. Parmi les principaux enjeux de cette favorisation des échanges en interne on note une amélioration de l'implication individuelle.

Un projet participatif, lorsqu'il est porté en interne de manière très collaborative a bien plus de chance d'être efficace et de mobiliser plus largement, puisqu'en cohérence avec la méthode et les orientations globales.



▼ Mobiliser sur le long terme

Certains facteurs de démobilitation sont bien connus par les professionnels de la participation. Pour mobiliser sur la durée, il est conseillé de respecter quelques règles de base, comme la ponctualité, le respect des timings énoncés, ou encore la transparence sur les modalités de participation et la gouvernance du projet.

Tous s'accordent sur **l'importance des premières rencontres avec le public** (premier atelier, première réunion publique, etc.). C'est le moment de présenter le cadre, les éventuelles marges d'évolution du projet, afin de ne pas créer de frustrations. C'est aussi le moment de présenter ce qui va être mis en débat ou non.

Entre chaque temps fort de participation, entre chaque évènement, il est conseillé de **conserver un lien avec les publics**, en valorisant les productions collectives par exemple (couverture presse, newsletters, etc.). Il est également possible d'anticiper les futures séances de travail en incitant les participants à préparer leur argumentaire sur la base de supports d'informations thématiques par exemple ou en les sollicitant sur le format, la date ou les horaires les plus adaptés à leurs contraintes.

Chaque temps de production collective, chaque dispositif doit faire l'objet à minima d'un compte rendu diffusé largement. C'est un gage de réussite, qui permet à chacun de prendre conscience de la prise en compte de son avis ou de ses propositions.

Construire **un climat dynamique et convivial lors des temps d'échanges**, qu'ils soient numériques ou présentiels, participe à donner envie aux participants de s'investir sur le long terme. C'est un levier à ne pas négliger, qui peut également favoriser les échanges informels entre le porteur de projet et les participants.

En cas de démobilitation, il est nécessaire de prendre le temps de se questionner, dans la mesure du possible avec des représentants des cibles définies dans la feuille de route. La stratégie initiale doit pouvoir être évolutive et **adapter les modalités de participation en fonction des réussites et des échecs**.

ANIMER

▼ Rôles et postures de l'animateur

La cheville ouvrière du projet c'est l'équipe d'animation en charge de la coordination, la mobilisation la facilitation, l'animation, voire la médiation parfois. Elle a pour rôle de **faire vivre la démarche** au-delà de l'animation des temps collectifs, elle doit au quotidien assurer le bon fonctionnement du processus. Animer un dispositif participatif demande d'être un véritable couteau suisse !

Dans la mesure du possible, il est nécessaire de chercher à construire une équipe (élus, techniciens, partenaires, experts), en s'appuyant sur les réflexions menées en amont autour de la gouvernance et du pilotage.

L'animateur a plusieurs fonctions. La première est celle qui concerne **la production** : il doit permettre aux participants de pouvoir produire des résultats (solutions, propositions, avis, décisions). Il a également **un rôle d'organisateur**, en favorisant l'expression de tous dans un cadre structuré. Il organise et met en forme l'expression. Enfin il tient **un rôle majeur de « gestionnaire »**, des individus et des interactions entre eux. Il met en relation les participants qui vont réagir en fonction de leur personnalité, leur statut, leur système de valeur, et bien d'autres facteurs, son rôle est donc d'anticiper ces interactions et de fournir des conditions propices à la production collective.

Concernant les postures, l'animateur doit être dans une écoute active et peut soutenir les échanges en reformulant les interventions des participants. Il doit être le plus neutre possible en n'influençant, ni n'orientant pas les échanges. C'est en conservant le cadre initial, en rappelant régulièrement les enjeux du dispositif qu'il participe à limiter les frustrations.

Le rôle et la posture de l'animateur ou de l'équipe d'animation sont cruciaux dans l'animation des échanges et dans la conduite d'un projet participatif.



▼ Neutralité



C'est un élément à prendre en compte dès le départ, essayer autant que possible **d'éviter toute prise de position lors des temps participatifs, et conserver une posture de coordination du projet neutre garantissant une participation la plus juste possible**. Dans les comptes rendus des débats également, ou lors de la prise en compte des propositions dans le montage opérationnel d'un projet.

Ce besoin de neutralité est très souvent mis en avant, mais en pratique, la majorité des dispositifs participatifs portés sont animés par des équipes investies et concernées directement par les sujets ou les actions. Des postures et des méthodes peuvent alors être mises en place pour conserver cette neutralité lors des temps collectifs. Il est également possible de faire appel à un tiers extérieur qui jouera ce rôle de garant, et fera bénéficier le porteur du projet de cette vision extérieure.

▼ Facilitation et médiation

LA FACILITATION est un ensemble de compétences (posture, valeurs et techniques) visant à **faire interagir, développer ou maintenir un groupe dans un environnement de travail dynamique** pour obtenir, un esprit et un apprentissage collectif, des résultats profitables à tous et une évolution individuelle de chaque participant.

La facilitation se distingue de l'animation et de la médiation à la fois par sa fonction et par son objectif. Contrairement à un animateur, un facilitateur n'est pas central dans le dispositif et il a vocation à laisser le groupe poursuivre le travail sans lui, après avoir créé une structure suffisamment solide et autonome au sein du groupe.

Le facilitateur a pour objectif **d'assurer la participation de tous, sans forcer les individus à participer mais en construisant un environnement favorable à l'expression individuelle**. Il participe à encourager la compréhension mutuelle et l'émergence de propositions partagées. Il incite également les participants à prendre des responsabilités

LA MÉDIATION est une compétence qu'il est possible de mobiliser dès lors que l'on détecte **une cristallisation d'un conflit, et que celui-ci empêche le bon déroulement du dispositif participatif**. Parfois, ces conflits gangrènent les temps d'échanges, et limitent l'expression de l'ensemble des participants.

- ◇ Première étape : rechercher l'origine du conflit, les personnes et structures concernées et identifier la cause de la divergence.
- ◇ Une fois cette origine décelée, il est possible de prévoir au sein du dispositif un temps spécifique dédié à la « négociation ».

Il existe autant de méthode de médiation, de négociation que de situations, néanmoins, **il convient souvent de consacrer du temps et un espace sécurisé de « déversement »**, avant de se lancer dans les étapes suivantes d'identification des besoins respectifs et de recherche de solutions collectives.



▼ Méthodes d'animations participatives

Il existe de très nombreuses boîtes à outils de méthodes d'animation participatives, comment les choisir ?

En premier lieu, il s'agit de **clarifier les intentions, les objectifs et les enjeux de mon dispositif**. L'intention c'est ce qui va donner la tonalité, la couleur de la réunion. Elle se décline ensuite en finalité (puis en objectifs). La finalité donne le sens la direction à prendre. Ensuite, les objectifs vont aider à construire la séquence d'animation. Et enfin, viennent les enjeux, ce que l'on attend de la rencontre.



Grâce à ces éléments, **il est possible de définir le niveau de participation attendu et donc le type de méthode à mobiliser**. Il sera important de confronter l'esquisse de sa première méthode aux conditions de faisabilité afin de choisir la méthode la plus adaptée (temps disponible, lieu, taille du groupe, etc.). Il est possible de transformer les règles pour les adapter aux moyens disponibles.

Méthodes participatives

On attend souvent beaucoup des « réunions participatives » et/ou « d'intelligence collective ». Comme une méthode de super héros qui peut tout révolutionner ! On entend souvent : « tout le monde doit s'exprimer », « je ne veux pas de conflits », « je ne veux pas qu'on redise les mêmes choses », etc.

Malheureusement, certaines contraintes, trop fortes, ne vont pas permettre d'atteindre toutes ces grandes ambitions. C'est pourquoi il est important de les mesurer. **La participation est aujourd'hui un véritable apprentissage du collectif, du faire-ensemble, qui nécessite du temps et une acculturation progressive.**

Bien souvent, **ces méthodes d'intelligence collectives sont utilisées par effet de mode, ou pour faire « briller »**. La traditionnelle réunion publique, si elle est bien exécutée, peut être tout aussi efficace qu'un world café. Tout dépend de l'objectif poursuivi et des contraintes.



Il est crucial de ne pas se laisser séduire par « tout ce qui brille » sous prétexte que cela va plaire aux participants. La convivialité constitue un enjeu majeur, mais ne doit se faire au détriment des intentions et de la finalité. Si les participants ont le sentiment qu'une méthode privilégie la forme plutôt que le contenu, ils peuvent très vite douter de la sincérité de l'intention. Ainsi, cela peut freiner l'engagement du participant.



AU DELÀ DE LA MÉTHODE

L'importance du rôle d'animateur - facilitateur

Peu importe la méthode, l'animateur doit malgré tout être présent pour animer, redynamiser le débat. C'est le chef d'orchestre !

Le rôle et la posture de l'animateur sont cruciaux dans l'animation des échanges. Il est important que chaque animateur trouve sa façon de faire : très dynamique ou au contraire très posé. Ce qui compte c'est d'être à l'aise avec son déroulé, sa méthode.

Autant que possible l'animateur du débat doit être :

- ◇ **Neutre** : il facilite le débat mais n'influence pas/n'oriente pas les réponses des participants par ses interventions ou en donnant son avis
- ◇ **Dynamique** : il est mobile, en interaction avec les participants, et donne le rythme au débat
- ◇ **Agréable** : il est ouvert, met en valeur les participants, utilise l'humour
- ◇ **Rassurant** : il montre au groupe qu'il sait où il veut l'emmener, en expliquant régulièrement les étapes à suivre, et met le groupe en confiance
- ◇ **À l'écoute** : il est attentif au groupe, s'appuie sur ses interventions et dissipe les incompréhensions
- ◇ **Ferme** : il se réfère aux règles annoncées en début de débat en cas de « débordement »
- ◇ **Au service du débat** : il mesure ses interventions (le plus précis et le plus rapide possible) pour que les participants disposent d'un maximum de temps pour échanger

Comment redynamiser le débat ? Quelques pistes ...

- ◇ **La reformulation des interventions** : reformuler ce qui vient d'être dit et interpeller ceux qui sont en accord ou en désaccord à se manifester ;
- ◇ **La synthèse** ;
- ◇ **Le partage de la parole** : inviter ceux qui ne se sont pas encore exprimés : « Ceux qui ne se sont pas encore exprimés souhaitent-ils prendre la parole » ;
- ◇ **L'apport d'information pour nourrir le débat** : provoquer un partage d'expérience ;
- ◇ **L'utilisation de questions clés** :
 - ◇ **Les questions d'éclaircissement** : faire définir un mot ou un concept par un participant. Inviter le participant à argumenter le propos qui vient d'être dit, inviter à ce qu'il formule un exemple.
 - ◇ **Les questions énumératives** : faire formuler des réponses en vrac pour les classer ensuite.
 - ◇ **Les questions directes** : interpeller un participant connu comme compétent sur un sujet précis.
 - ◇ **Les questions miroir** : renvoyer au groupe une question posée par un participant.
 - ◇ **Les questions relais** : poser une question non abordée pour ouvrir le débat sur un nouvel angle.

PRENDRE EN COMPTE LES RÉSULTATS

▼ Anticiper la prise en compte

Il s'agit d'anticiper la prise en compte des résultats des instances participatives dans l'élaboration du projet.

Choisir précisément les sujets à mettre en débat et ses limites est absolument essentiel. **On ne cherche pas à faire produire ou consulter les participants sur l'ensemble du projet ou des sujets trop vastes.** D'une part l'exercice n'est pas simple pour les participants, mais surtout, les résultats produits seront d'autant plus difficilement mobilisables au sein du projet.

Plus les questions posées sont précises, plus les thématiques traitées sont claires et bien cadrées, plus les résultats seront assimilables par le porteur de projet. Le phasage des instances participatives doit également être organisé en fonction des étapes de production des livrables (diagnostic, plan d'actions, projet stratégique, enquête publique, etc.). Et ce, en anticipant également les temps d'analyse des données recueillies.

Le **choix des méthodes de recueil de l'expression** est également un levier facilitant la prise en compte des résultats de la participation. En fonction des méthodes choisies, les données récoltées sont plus ou moins faciles à analyser et à intégrer (exemple : un questionnaire en ligne ou un micro-trottoir). Les moyens dont l'on dispose, et les marges de manœuvre doivent conditionner les méthodes utilisées.

▼ Recueillir les différents types d'expression

Les données récoltées dans le cadre d'une concertation préalable sont parfois peu considérées.

Un avis de « qualité » n'est pas forcément nouveau ou innovant. On parle parfois de « paroles profanes », ou d'avis de « non-initiés ». La sensation du manque d'innovation dans les propositions peut renforcer ce sentiment d'inutilité. **Il est donc important de rappeler que la participation ne permet pas seulement d'innover mais de repérer les volontés d'agir sur un territoire, les leviers et les opportunités.** Ce n'est pas parce qu'une idée n'est pas innovante qu'elle n'est pas intéressante.

Il existe de très nombreuses formes d'expression, orales ou écrites, parfois très synthétiques et parfois très précises. Chacun a sa propre manière de s'exprimer, même si une méthode d'animation cadre l'expression, il est possible d'obtenir des résultats tout à fait différents en fonction de la composition d'un groupe, du contexte politique, voire même de l'heure de la journée.

SSIONEXPRE

Prenons l'exemple d'un événement qui réunit une trentaine de participants : rendre compte de manière neutre et stricte de plusieurs heures d'échanges, en groupes et plénières, est très complexe. C'est pourtant l'un des enjeux prioritaires d'une démarche participative. De nombreuses méthodes existent pour faciliter cette étape. **Il est possible d'enregistrer les échanges** (son et/ou vidéo), en complément de la présence d'un ou plusieurs rapporteurs, cela permet, à n'importe quel moment de pouvoir retrouver l'ensemble des propos.

Passer du verbatim d'un atelier de 3 heures à une synthèse de 2 pages diffusable largement, tout en conservant la teneur et la justesse des propos est également particulièrement complexe. Une autre solution très utile, peut être de proposer aux participants, dans les temps d'animation, de prioriser eux-mêmes leurs expressions, de synthétiser collectivement la teneur de leurs échanges.

▼ Valoriser et communiquer

C'est une phase très importante : rendre compte des résultats de la participation, du contenu des échanges, de l'expression citoyenne. Il s'agit d'une part de donner à voir les résultats de la participation, leur prise en compte dans le projet et également de capitaliser sur l'expérience acquise.

Le traditionnel bilan de concertation, obligatoire dans de nombreux plans et programmes d'aménagement de territoire, et conseillé pour tout projet participatif, est produit et mis à disposition du public en toute fin de démarche.

La valorisation doit pourtant être réalisée tout au long de la démarche, en conservant un rythme soutenu, qui suit les temps de production collective, pour donner à voir les résultats du travail collaboratif et les évolutions.

Les résultats à valoriser ne sont pas uniquement les données produites lors des temps d'échanges ou de consultation. **Les résultats de la mobilisation sont essentiels** (nombre de participants, profils, etc.). Ils donnent à voir l'origine des données récoltées, et facilitent la lecture des synthèses.

Pour valoriser les résultats d'une instance participative, il est conseillé de diversifier les supports : **proposer des documents complets**, rendant compte précisément de la teneur des échanges, et en complément des **supports plus synthétiques**. De la même manière qu'il est nécessaire d'adapter les messages pour mobiliser en fonction des publics cibles, il est important d'adapter les productions en fonction des personnes qui vont en prendre connaissance.

De la même manière, il s'agit de diversifier les formats en fonction des canaux de diffusion (communiqués de presse, posts courts et dynamiques pour les réseaux sociaux, articles illustrés pour les magazines des collectivités, etc.)

Notons enfin, que la valorisation des résultats de la participation peut avoir un fort impact sur la mobilisation.

ESSI

APRÈS

ÉVALUER, PARTAGER ET FAIRE VIVRE

Intro à proposer.



ÉVALUATION

▼ Organiser l'évaluation continue

Il s'agit d'évaluer la ou les méthodes mises en œuvre, l'efficacité du dispositif participatif et le respect des orientations définies dans la stratégie initiale. L'auto-évaluation continue permet d'améliorer très rapidement les outils proposés.

Evaluer en continu c'est permettre d'**étudier la participation du public, sa représentativité, mais également l'impact du dispositif** participatif et des différents outils proposés sur la réussite du projet global.

Tout comme il est possible de proposer très en amont de tout projet participatif, un audit territorial favorisant la contextualisation et la remontée des besoins, il est possible d'envisager un audit de fin de démarche, pour recueillir les avis des participants (ex : questionnaire en ligne). C'est l'occasion également d'identifier les attentes pour la suite.

▼ Zoom sur la boussole de la participation

Le Cerema a développé une «Boussole de la participation», un outil sous forme d'application web qui a pour objectif de guider dans la construction d'une démarche participative. Elle donne des repères à partager, voire à co-construire avec l'ensemble des participants. Elle permet également de rendre compte du travail accompli et d'en dresser un bilan.

La « Boussole de la participation », conçue initialement pour les agents des collectivités, peut être utilisée par toute personne impliquée à différents titres dans une démarche participative.

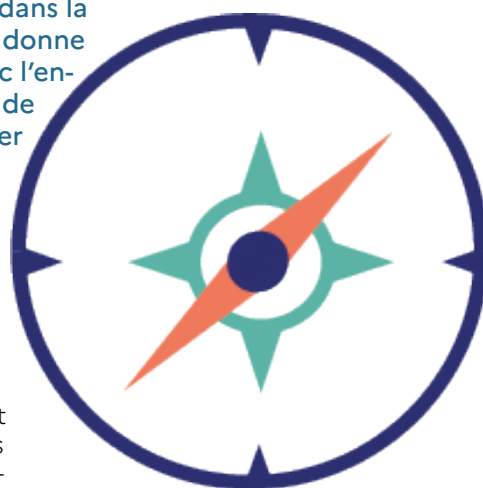
La « Boussole de la participation » s'adapte à toute sorte de projets ou processus participatifs, qu'ils soient volontaires ou réglementaires et quelle que soit leur échelle territoriale (PCAET, SCOT, PLU, démarches prospectives, méthode participative spécifique ou expérimentale, conseil de développement, CESER, Conseil citoyens...).

La « Boussole de la participation » est composée de 2 volets :

- ◇ Un premier volet qui permet de **réaliser une autoévaluation**. Il peut être utilisée en amont de la démarche pour définir un niveau d'ambition en termes de participation et en aval pour l'évaluer.
- ◇ Le second volet (**le « Pas à pas » de la participation**), permet de **formaliser un projet de participation, de le suivre et d'en faire le bilan**.

L'utilisation de cet outil permet de s'approprier le contenu de **la charte de la participation** « qui énonce les valeurs et principes définissant le socle d'un processus participatif vertueux ». Cette charte s'adresse à tous les participants (porteur de projet et public) et constitue une aide dans la mise en œuvre du dispositif de participation. » source : <https://www.ecologie.gouv.fr/charte-participation-du-public>.

Source : <https://www.cerema.fr/fr/actualites/boussole-participation-application-organiser-suivre>



PARTAGE ET DROIT DE SUITE

▼ Capitaliser et favoriser l'essaimage

Le travail réalisé en concertation avec un territoire pendant une période donnée est bien souvent très vite archivé et oublié. Il s'agit ici de réinvestir les résultats dans les projets à venir, en diffusant largement les productions aux différents acteurs du territoire concernés par les sujets ou les enjeux traités.

Il est donc nécessaire de **capitaliser sur les savoir-faire**, les expériences acquises sur le territoire, capitaliser sur les réussites, mais également les « ratés », souvent riches en enseignements.

L'expérience acquise doit pouvoir servir plus largement à l'échelle d'un territoire (diffusion des résultats et des expériences auprès des partenaires, des collectivités voisines, des structures concernées par les sujets). Plus largement, il est possible de faire bénéficier de cette capitalisation au niveau régional, voire national, en mettant à disposition les supports ayant permis de favoriser la participation au sein de son projet.

▼ Suivi et communication autour de la mise en oeuvre

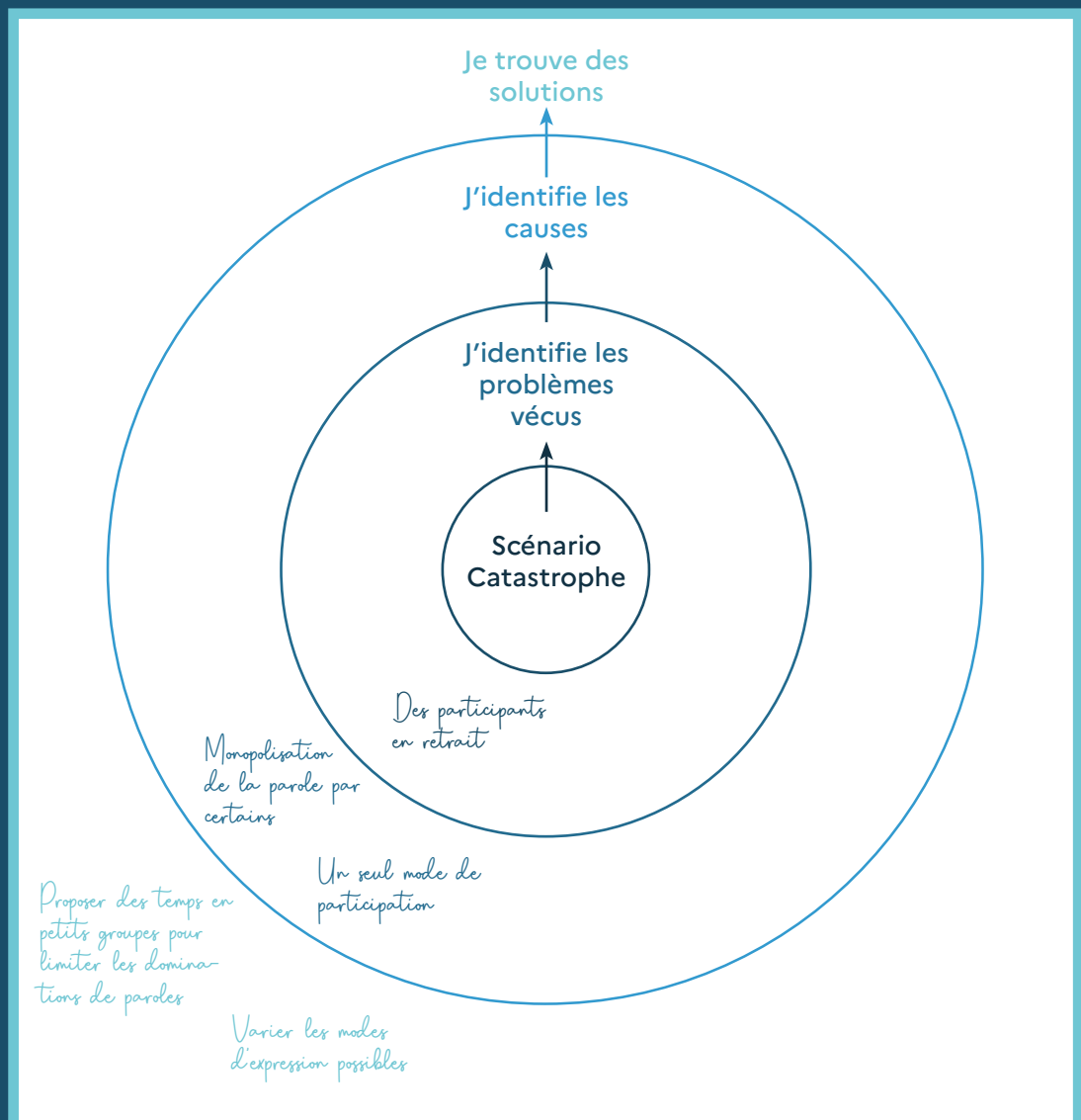
L'effort de communication s'arrête souvent dès la phase d'approbation d'un projet. Pourtant, dans le cas d'un projet co-construit avec les citoyens, il est nécessaire de donner à voir également sa mise en oeuvre.

Bien souvent, les expressions des attentes des citoyens sont très concrètes, et c'est dans la vie même du projet ou de la politique publique, que les participants peuvent réellement visualiser et comprendre l'importance de leur implication.

Les participants qui ont donné de leur temps, consacré de l'énergie à l'élaboration d'un projet peuvent être amené à questionner le porteur de projet sur la prise en compte concrète des résultats de leur participation, ou plus simplement sur l'état d'avancement du projet.

Analyser également sa séance d'animation avec le scénario catastrophe !

Ne pas hésiter à questionner le processus, la méthode de réunion en l'évaluant à l'aide du scénario catastrophe présenté ci-dessous. Permet de prendre du recul sur la situation, et permet d'anticiper la mise en place de solutions pour la séance suivante.



POUR ALLER PLUS LOIN - RESSOURCES

- ◇ **DU SAVOIR D'USAGE AU METIER DE CITOYEN ?** YVES SINTOMER DANS RAISONS POLITIQUES 2008/3 (N° 31), PAGES 115 A 133
- ◇ **SERVICE DOCUMENTATION EHESP** – DOSSIER DOCUMENTAIRE : DEMOCRATIE EN SANTE ET PARTICIPATION DE L'USAGER – MARS 2021
- ◇ **HELOÏSE NEZ, « SAVOIR D'USAGE »**, IN CASILLO I. AVEC BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. ET SALLES D. (DIR.), DICTIONNAIRE CRITIQUE ET INTERDISCIPLINAIRE DE LA PARTICIPATION, PARIS, GIS DEMOCRATIE ET PARTICIPATION, 2013, ISSN : 2268-5863.
- ◇ **MARIE-CATHERINE BERNARD, PALABREO « CONCERTER À L'ECHELLE INTERCOMMUNALE - GUIDE PRATIQUE »** ADCF & PALABREO, 2019.

