

## Impliquer ses partenaires et formuler un projet

*Christian Wilhelm, consultant expert, RADIX, Lausanne*

*Au-delà du dogme, la participation pose la question de l'implication des partenaires et de la formulation des projets. Elle se décline sous de multiples formes sans représenter une fin en soi. Gérer un projet dans cette optique demande une réflexion spécifique, un temps d'arrêt que nous vous proposons. Cet atelier thématique se basera sur vos interrogations, les expériences existantes, les références et outils que l'on peut mobiliser et notre expérience en coaching des processus et projets mis en œuvre sur divers terrains (communes, quartiers, institutions, écoles).*

Dans le cadre de cet atelier, j'aimerais me baser sur les savoirs issus du terrain. En préambule, pour donner un cadre de lecture à la participation, j'utiliserai une modélisation produite par la plate-forme intersectorielle du canton du Jura (AG21, Soif de ..., promotion de la santé, Caritas, Centre d'animation de Delémont, Ecoles en santé).

Ensuite, j'utiliserai le compte rendu du partage d'expérience de « Qualité de vie dans les communes » qui avait pour thème « Impliquer la population au-delà de la consultation » et rassemblait des collègues issu-e-s d'institutions aux cultures très diverses (HES, AG 21, Service de vulgarisation agricole, Centres de promotion de la santé, Animation socio-culturelle).

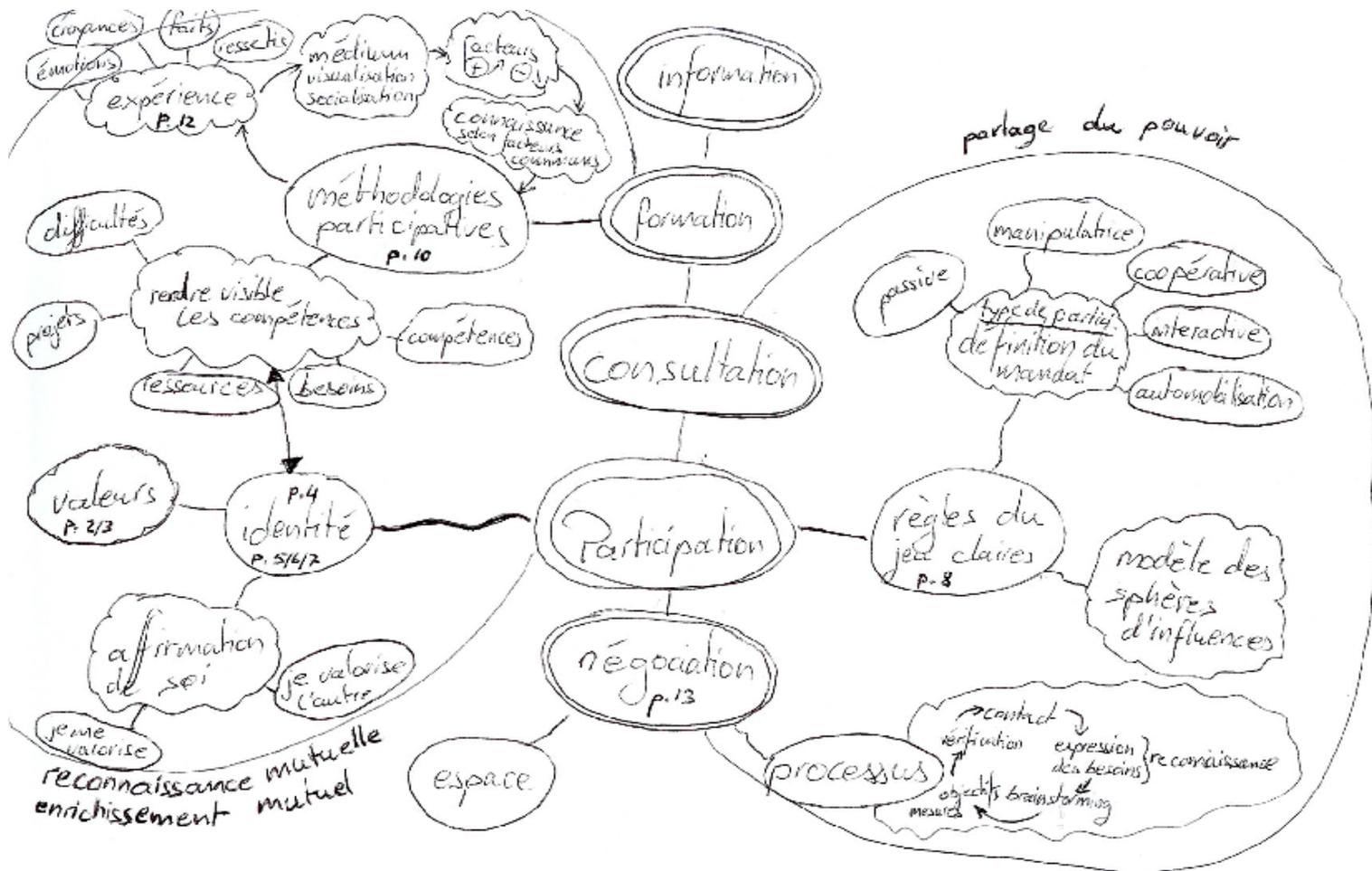
Mais à la base de tout atelier, comme de tout projet, il y a le vécu et sa formulation en termes de :

- connaissances issues de l'expérience, de savoirs-faires, de compétences
- d'éléments facilitateurs ou de ressources disponibles
- d'obstacles, de freins à prendre en compte

Par leur formulation, il est possible de définir, planifier: quelles seront les ressources mobilisées pour réduire les obstacles, les stratégies utiles pour les contourner ou les options à prendre pour les respecter.

Une démarche de formulation à partir du vécu suit un parcours précis :

<b>Objectif</b>	<b>Aspect méthodologique</b>
<b>Extraire</b> d'un vécu <b>des facteurs</b> déterminants (ex : valeurs, ce qui a aidé, ce qui a été difficile)	La visualisation d'une situation précise et une interview mutuelle entre deux collègues permet de décortiquer un vécu précis.
<b>Mettre en commun.</b> Il n'est pas utile de discuter de la pertinence des facteurs. Chacun-e trouve une place et ne peut être remis en question dans son vécu. Par contre mon facteur peut correspondre à plusieurs vécus ou à un vécu très spécifique.	Le métaplan (travail avec des cartes) permet de passer du vécu à un facteur qui devient un élément déplaçable, organisable. Il est souvent nécessaire de contextualiser un facteur pour qu'il reprenne son sens. Il est intéressant de décliner les sens différents que peuvent prendre certains facteurs.
<b>Organiser</b> ces facteurs avec le groupe selon une logique qui lui fait sens à ce moment donné de son histoire.	Chacun-e est responsable de son adhésion au résultat final. Le groupe affine l'organisation jusqu'à ce qu'elle intègre tous les points de vue. Ce n'est donc pas un consensus qui remet en cause le vécu, mais l'organisation de ce qu'il a révélé.
<b>Dégager des idées-guides.</b> Elles seront issues de vécus spécifiques, mais transposables dans diverses situations et feront sens pour plusieurs types de vécus. L'hétérogénéité du groupe devient donc un facteur de qualité.	Dans la formulation d'un projet : Prioriser les thèmes à travailler, les ressources à valoriser ou les difficultés à aborder. Dans la construction d'un savoir : confronter les résultats à l'expertise des connaissances scientifiques et cadres de référence, mais aussi les confronter à une nouvelle situation dans un jeu de rôles.



Procès verbal de la plate-forme cantonale « Participation » (JU) sous forme de mindmapping

D'un côté (à droite), la participation pose donc la question du partage du pouvoir. L'implication est liée à la clarté des règles du jeu. Y a-t-il une véritable sphère de co-décision et/ou de co-construction qui permette de communiquer des règles claires ? Y a-t-il un véritable processus ? Dans certains contextes ou à certains moments d'un projet, la participation n'est pas souhaitable. Un mandat clair doit donc sous-tendre le processus et légitimer les espaces participatifs.

De l'autre, il y a la reconnaissance mutuelle et l'utilisation, la valorisation des vécus, des connaissances, des compétences. Des valeurs partagées, une identité du groupe et une mise en évidence des compétences sont à la base de tout projet. C'est l'utilité des méthodologies participatives qui, à l'opposé du débat démocratique, ne s'appuie pas sur une confrontation des points de vues (choc d'idées, de représentations), mais sur une complémentarité des expériences et la confrontation à un contexte.

L'implication dépend donc d'une bonne analyse du contexte et de ses acteur-riche-s, puis d'une co-construction facilitée par des outils utilisables en groupes et enfin d'une gestion transparente. Sur [www.quint-essenz.ch](http://www.quint-essenz.ch), vous trouverez des [méthodes de visualisation](#), de [mindmapping](#) et de [brainstorming](#). La méthodologie de consultation collégiale permet d'aborder les difficultés en équipe et le [modèle de catégorisation des résultats](#) permet de mobiliser des acteur-riche-s selon les champs d'impact désirés et la [séance de pointage](#) permet de faire un bilan intermédiaire. Un panel [d'outils](#) est donc à disposition selon les forces/ faiblesses d'un projet à un moment donné.

### L'implication, c'est donc prolonger la participation au-delà de la consultation.

Recommandations issues du : partage d'expérience du 16.05.06 de « Qualité de vie dans les communes »

Les approches et les méthodologies doivent être multiples et variables selon le contexte, les attentes et les moyens en présence.

La communication sur le processus devrait respecter le rythme d'appropriation du plus lent des protagonistes et le niveau d'abstraction du plus pragmatique.

Il s'agit de communiquer le plus clairement et le plus concrètement possible sur :

- ⇒ L'origine et la finalité du processus
- ⇒ Le rôle de chacun-e et ses limites

⇒ L'expression des ressources et compétences de chaque acteur-ice pour ce qu'elles sont et non ce qu'elles pourraient ou devraient être.

Pour que les publics s'approprient un projet, une idée, le temps est un facteur important qui varie selon :

- ⇒ la représentation concrète du processus et du projet qui en a découlé
- ⇒ une idée, une vision de l'impact envisageable
- ⇒ une idée, une vision du rôle qu'il peut ou doit jouer.

La notion d'implication met donc en exergue l'inégalité des chances. Pour qu'un public cible puisse prolonger la participation, il doit avoir pu élaborer en son sein une vision propre suffisante de ces 3 axes pour pouvoir se confronter à d'autres publics cibles ou d'autres acteur-tice-s. A tous les niveaux, pour que ce qui était invisible, implicite, non formulé (craintes, compétences, besoins, identités) devienne visible et source de participation, il y a lieu de prendre en compte 3 facteurs clés :

- ⇒ le temps
- ⇒ la communication
- ⇒ la clarté dans les rôles de chacun-e et leur articulation

**Les choix méthodologiques doivent donc tenir compte de ces trois aspects.**

#### Les acteur-tice-s politiques :

Dépendent de décisions prises en collégialité et de l'appropriation, dans un second temps par les acteur-ice-s institutionnel-elle-s. La capacité opérationnelle est donc relative.

En tant qu'autorités, facilement soupçonné-e-s de tendances manipulatoires, ces dernier-ère-s se positionnent comme personnes responsables face à la communauté. Convaincu-e-s et impliqué-e-s, ils/elles ont plus de chance de garantir un réel impact du processus et de ses résultats dans les prises de décision. Une bonne appropriation limite les dérives inhérentes aux enjeux de pouvoir.

La communication est un aspect important pour ces personnes et sera dirigée essentiellement vers le grand public au travers des médias locaux.

Ces différents aspects montrent l'importance de la clarté de leur rôle. Si elles ou ils sont responsables du processus et de son soutien, il y a parfois lieu de leur rappeler que la réalisation des projets ne leur incombe pas forcément. Ce rappel doit aussi souvent être fait à la population.

#### Les acteur-tice-s Institutionnel-le-s :

Grande capacité opérationnelle, les projets sont rapidement formulés et mis en œuvre.

Ils/elles ne voient pas automatiquement l'intérêt d'attendre que le politique s'approprie le processus et/ou les projets.

Ils/elles privilégient le rapport direct avec la population dans le travail et attendent du politique une reconnaissance de leur travail et des résultats.

La communication se fait le plus souvent au travers de l'institution et est dirigée vers le grand public et les politiques.

#### Les acteurs et actrices citoyens :

Sont souvent idéalisés, dans la mesure où la participation repose sur leur mobilisation. L'accès à l'action citoyenne ne se fait qu'au travers de l'identification, la mise en évidence et l'appropriation des compétences donnant accès à cette action citoyenne. Se sentir légitimé-e par des ressources reconnues n'est que rarement le fait du citoyen si son statut ne l'y autorise pas. Le citoyen doit donc pouvoir participer à différents niveaux d'implication et il s'agit d'être très clair sur son rôle, son statut et son mandat. C'est le seul participant-e qui voit son rôle défini par le processus, les compétences qu'il/elle se reconnaît et évidemment son intérêt pour le processus. Tous/Toutes n'ont pas les mêmes compétences pour exprimer leurs besoins/ressources. Il est donc parfois nécessaire de travailler à l'interne d'un cercle donné pour que les participant-e-s puissent valoriser leur expérience, exprimer des besoins, des ressources ou des compétences et qu'ainsi naisse une forme d'action citoyenne durable.

La communication est principalement interne et a donc besoin de médiateur-tice-s, de méthodologies et d'approches différenciées selon les publics. Par ailleurs, la communication externe doit être proche des besoins de différents publics, valider ses compétences tout en clarifiant très clairement son rôle. Elle a des objectifs tant de « marketing » du processus que de validation du processus. Elle doit rendre perceptible et concret le processus, le rôle du citoyen et ses limites.

Dans l'action citoyenne, la temporalité est liée à l'action et à l'impact (effet de lassitude). La reconnaissance, la définition de chaque étape favorisent l'appropriation du processus qui ressemble à un rendez-vous réussi. Si le rendez-vous a été préparé dans le cadre d'autres actions ou étapes, on peut imaginer une rencontre plus aisée.

#### Le processus n'est jamais en parfait équilibre entre les 3 types d'acteurs.

L'échelle de l'implication ci-dessous ne doit donc pas être vue comme une échelle de qualité de la participation, mais comme autant de positionnements possibles suivant l'étape du processus et l'environnement.

Si ce sont les 2 dernières lignes qui sont idéalement visées (participation interactive, auto mobilisation), par moment, le processus se situe à d'autres niveaux. Cela est évident lors du démarrage du projet,

*lorsque son ancrage est plus spécifique à un seul acteur-rice et que les autres n'ont pas eu le temps, la reconnaissance nécessaire et l'espace suffisant pour s'appropriier le processus.*

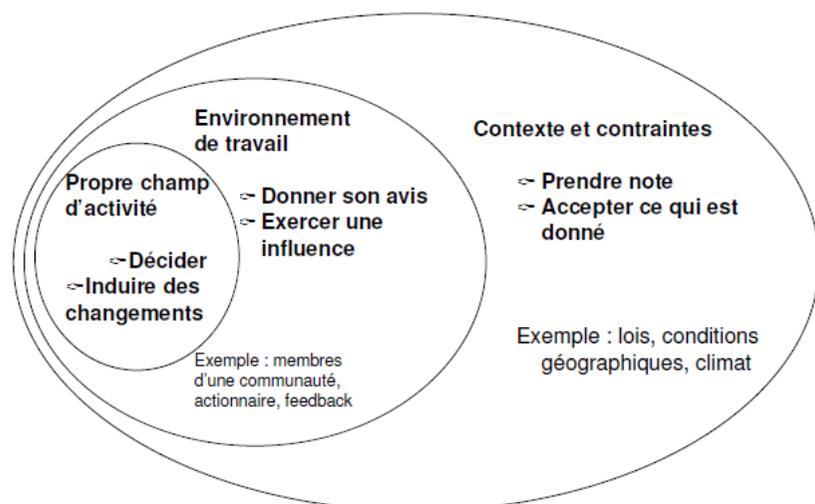
## LA TYPOLOGIE DE LA PARTICIPATION

Forme de participation	Implication de la Communauté	Relation de la recherche et de l'action avec la Communauté
<b>Participation manipulatrice</b>	Des représentants symboliques sont choisis mais n'ont aucun apport ou pouvoir réel.	COMMUNAUTE LA SUBIT
<b>Participation passive</b>	Des tâches sont assignées contre motivation matérielle; les professionnels externes déterminent le calendrier et dirigent le processus	SE FAIT POUR ELLE
<b>Participation par consultation</b>	On recueille les opinions de la communauté; les professionnels externes procèdent à l'analyse et décident des actions à entreprendre.	SE FAIT POUR ET AVEC ELLE
<b>Participation-coopération</b>	La communauté travaille de concert avec les professionnels externes pour déterminer les priorités. Ce sont à ces derniers qu'incombe la responsabilité de la mise en oeuvre du processus.	SE FAIT AVEC ELLE
<b>Participation interactive</b>	La communauté et les professionnels externes partagent leurs savoirs pour mettre à jour une nouvelle compréhension et travaillent de concert pour élaborer les plans d'action, les professionnels externes jouant le rôle d'animateurs.	SE FAIT AVEC ET PAR ELLE
<b>Auto-mobilisation</b>	La communauté établit son propre calendrier et se mobilise pour le mettre en oeuvre, en l'absence d'initiateurs externes et d'animateurs.	SE FAIT PAR LA COMMUNAUTE

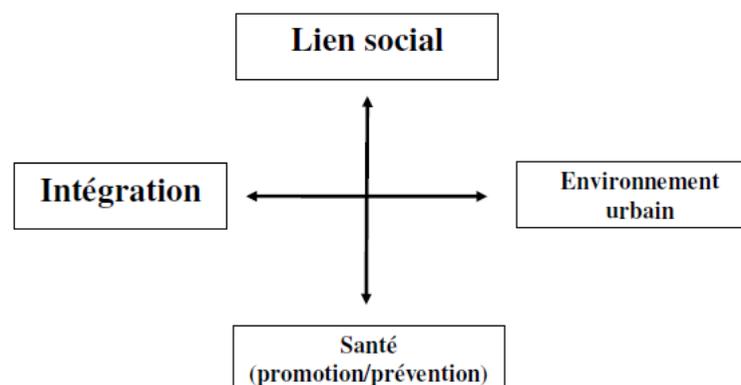
Points d'appui pour passer du questionnement à la mobilisation

Questionnements et lien avec l'expérience	La boîte à idées, désirs et propositions		Mobilisation
<b>Questionnements / vécus</b>  ⇨ Voir thèmes de contact et de projection	Effets observables souhaités, <b>désirs de changement</b>  ⇨ A l'avenir j'aimerais voir, constater	Expériences positives Ressources existantes <b>Propositions / idées :</b> ⇨ facteurs positifs à valoriser ⇨ personnes, sociétés, institutions ⇨ projets en attente, dans l'air ↓ <b>Propositions / projets / idées folles</b>	<b>Qui peut, doit se mobiliser :</b> <input type="checkbox"/> moi <input type="checkbox"/> entourage, voisinage, groupes <input type="checkbox"/> partenariats <input type="checkbox"/> région, partis, personnes clés <input type="checkbox"/> jeunes, personnes âgées <input type="checkbox"/> autres types de population

Le modèle des sphères d'influence ou une clarté sur le partage du pouvoir



Les projets « Qualité de vie dans les communes » s'inscrivent dans 4 types de cultures dans lesquelles chaque partenaire puise ses ressources et ses motivations.



## A ceci s'ajoute :

⇨ identités professionnelles  
croyances fondatrices des promoteurs-trices du projet.

⇨ La légitimation, l'impulsion du projet

qui se situe quelque part sur cet axe :

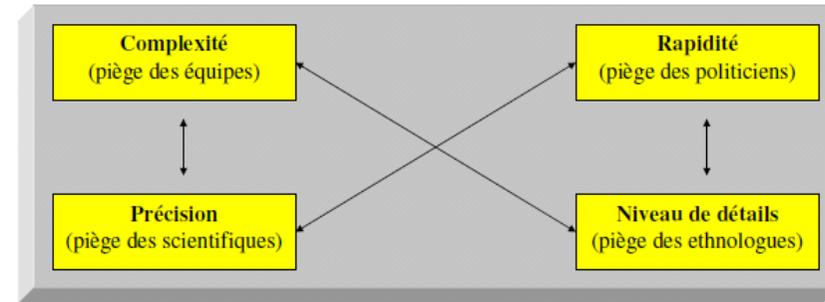


Problématique à gérer

Promotion / développement des  
ressources dans la commune / quartier

Quelle capacité pour se décentrer de sa culture de base ?  
Comment valoriser les différentes ressources / motivations  
des partenaires ?

Lorsqu'on saute sur le trampoline, il faut toujours veiller à rebondir près du centre pour éviter d'atterrir hors du trampoline.



Il en est de même pour la co-construction du projet. Les attentes des partenaires doivent se centrer dans la construction et la représentation du projet.

## Processus de négociation

