



## Vademecum et monitoring des actions et processus participatifs dans la Commune d'Anderlecht

2013



Grootstedenbeleid  
Politique des Grandes Villes



Maison de la participation  
Participatiehuis





# Vademecum et monitoring des Actions et processus participatifs dans la Commune d'Anderlecht

Une initiative du bourgmestre Eric TOMAS avec le soutien du collège échevinal d'Anderlecht.

ER: MARCEL VERMEULEN-PLACE DU CONSEIL 1- 1070 ANDERLECHT

## Introduction

La Commune, niveau pouvoir le plus proche du citoyen, a un rôle essentiel à jouer pour renforcer la participation citoyenne, la cohésion sociale et la solidarité.

Cela suppose une information efficace des habitants, une écoute de ceux-ci et la mise en place systématique de processus participatifs.

La participation est non seulement un outil de renforcement de la démocratie, mais également un outil d'amélioration de la gestion locale, par l'information et la mobilisation des différents acteurs locaux.

Par ailleurs, la participation citoyenne favorise une dynamique où les groupes d'habitants, les associations ainsi que les citoyens peuvent se rencontrer dans un lieu tel que la Maison de la Participation pour construire des actions et des projets qui contribuent à un mieux-vivre.

L'équipe de la Maison de la Participation détient une compétence particulière dans sa connaissance des réseaux citoyens et associatifs qui sont indispensables à une démarche participative de qualité.

Compte tenu des grandes actions participatives qui se sont déroulées ces dernières années, la mise en œuvre de l'Agenda 21, la rencontre inter-quartiers, les appels à projets Enveloppes de Quartier Durable, les budgets participatifs, les quartiers verts, il était intéressant d'éditer un guide pour analyser ces démarches mises en œuvre, identifier ces bonnes pratiques et les généraliser afin d'augmenter le succès des nouveaux processus participatifs.

Ce guide s'adresse à tous les citoyens, aux comités de quartiers, au personnel communal d'Anderlecht et d'ailleurs qui souhaitent s'investir dans un processus participatif local.

J'espère que vous prendrez plaisir à le découvrir !

Eric TOMAS

Bourgmestre, en charge de la Participation.



## Préface

Avec cet ouvrage, la Maison de la Participation souhaite offrir un outil aux services communaux et aux habitants qui tentent de mener à bien des projets participatifs. Avec ses différentes parties, cet outil se veut à la fois théorique et pratique.

Une première partie théorique permet au lecteur de se familiariser avec le concept de participation citoyenne. Plusieurs théories sur la participation et la motivation des publics sont abordées de façon succincte. Dans la deuxième partie, la participation est mise dans le contexte anderlechtois grâce à une synthèse du diagnostic participatif qui a été mené par Habitat et Participation. Dans la troisième partie, le lecteur est guidé, étape par étape, pour la mise en place de son processus participatif. Les explications sont accompagnées de conseils et points de veille à garder en mémoire. Enfin, la dernière partie est constituée de fiches pratiques pour l'animation de réunions participatives.

Bien sûr, la Maison de la Participation reste à la disposition des habitants et collègues qui souhaitent mettre en place des projets participatifs. Notre but n'est pas de vous donner ce vademecum et de vous laisser vous débrouiller. Il s'agit simplement d'un outil qui complète l'accompagnement que notre équipe peut vous offrir.

La sortie de cet ouvrage est d'ailleurs accompagnée d'une formation offerte aux collègues et habitants. Par la suite, nous encourageons les porteurs de projets participatifs à pousser la porte de la Maison de la Participation pour un accompagnement personnalisé.

Nous vous souhaitons beaucoup de plaisir à la lecture de cet ouvrage et espérons qu'il puisse enrichir vos projets.

L'équipe de la Maison de la Participation





## Contenu

Introduction.....	4
Préface .....	6
PARTIE 1 LA PARTICIPATION CITOYENNE .....	10
Pourquoi un vademecum ?.....	10
La participation, un concept .....	10
<i>Quel degré de participation ?</i> .....	11
Comment mobiliser les participants ?.....	13
<i>La motivation le facteur indispensable</i> .....	15
<i>Un constat de base</i> .....	15
<i>L'animation du groupe</i> .....	16
<i>Quels sont les rôles de l'animateur ?</i> .....	16
Créer les conditions de la participation .....	17
<i>Quelles méthodes faut-il utiliser ?</i> .....	17
Les conditions de la participation .....	19
<i>La Maison de la Participation, un partenaire incontournable</i> .....	19
PARTIE 2 SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC DES PROCESSUS PARTICIPATIFS .....	24
PARTIE 3 VADEMECUM.....	30
LES 10 ETAPES.....	31
Etape .....	33
Etape 1 : Définition du projet .....	34
Etape 2 : Finalité du processus.....	35
Etape 3 : Analyse de l'existant .....	36
Etape 4 : Mise en place du processus participatif .....	37
Etape 5 : Communication .....	38
Etape 6 : Le processus en tant que tel .....	39
Etape 7 : Les aides extérieures.....	40
Etape 8 : Le suivi et les feed back par rapport au projet.....	41
Etape 9 : L'évaluation finale .....	42
Etape 10 : Le rapport d'activités et sa communication .....	43
PARTIE 4 DYNAMIQUE DU GROUPE DE PROJET ET LEADERSHIP PARTICIPATIF .....	44
1. Première phase – Constitution .....	44
2. Deuxième phase – Tension.....	44
3. Troisième phase – Production.....	45
4. Quatrième phase – Dissolution .....	45
PARTIE 5 OUTILS D'ANIMATION .....	46
OUTIL : ANALYSE SWOT – Freins et opportunités.....	47

OUTIL : « CADAVRES EXQUIS » .....	49
OUTIL : ISHIKAWA .....	51
OUTIL : PHOTOLANGAGE .....	53
OUTIL : WBS Objectifs et stratégies d'action .....	54
OUTIL : «ECHANGES EN BINÔMES».....	57
OUTIL : la carte des acteurs .....	58
OUTIL : ALLIGATOR DE KAGAN.....	61
OUTIL : LES CHAPEAUX DE BONO .....	62
OUTIL : La disposition spatiale .....	64
OUTIL : DIAGRAMME DE GANTT.....	66
OUTIL : GRILLE D'ANALYSE POUR LES PROCESSUS PARTICIPATIFS .....	67
EN GUISE DE SYNTHÈSE .....	69
REMERCIEMENTS.....	70

## PARTIE 1 LA PARTICIPATION CITOYENNE

«Participer», ce n'est pas donner un avis individuel en méconnaissance de cause, c'est appréhender l'ensemble des éléments qui constituent la question, c'est devenir informé des enjeux globaux liés aux questions posées.

### POURQUOI UN VADEMECUM ?

Le contexte :

A la demande du Collège et de la Maison de la Participation, un diagnostic des processus participatifs a été réalisé dans le courant de la fin 2012 et début de l'année 2013. Il s'agissait de faire un état des lieux de la participation citoyenne et d'en dégager les lignes de forces et points à améliorer. Sur base de cette analyse, un guide/vademecum a été réalisé en vue de produire un outil pratique facilitant l'animation des processus participatifs. Il intègre les spécificités des pratiques d'Anderlecht ainsi que celles liées aux porteurs de projets, qu'ils soient issus de l'Administration, simples citoyens ou représentants d'associations voire professionnels des contrats de quartiers. Mobiliser des citoyens dans le cadre d'une enquête publique ou les mobiliser pour une fête de quartier voire pour un diagnostic urbanistique, s'appuie sur des modes d'animation et de gestion de projets qui n'en seront pas pour autant similaires. C'est pourquoi ce vademecum s'efforcera de distinguer les étapes, leurs contenus et outils en fonction de ces différences. Par ailleurs, il nous faut distinguer deux domaines différents, à savoir : **les projets participatifs et les processus participatifs.**

**Un projet participatif** suppose que les personnes mobilisées ont la maîtrise totale de leur projet et de ses finalités. C'est le cas, par exemple, des projets liés au budget participatif. Un groupe présente un projet, il met en œuvre les processus nécessaires à la bonne finalité de sa démarche, il en porte **la responsabilité**. **Un processus participatif** peut s'inscrire dans un projet plus large et n'être qu'une partie de ce projet. La responsabilité du résultat final incombe dès lors à d'autres autorités, politiques, administratives voire contractuelles avec un ou plusieurs bureaux techniques. Le niveau de participation attendu, c'est à dire son intensité sera dès lors plus limité, ce qui ne veut pas dire moins performant.

A Anderlecht, le diagnostic témoigne qu'un grand nombre de projets participatifs sont d'initiative citoyenne (comité de quartier par exemple) voire de projets suscités par les autorités communales mais confiés aux citoyens. Par ailleurs, on rencontre un nombre important de processus participatifs liés à des projets gérés ou accompagnés par l'administration communale ou régionale (Agenda 21, contrats de quartiers durables, enquêtes publiques, etc.). Dès lors la question se pose, à partir de quels éléments objectifs peut-on définir la Participation citoyenne ? C'est tout d'abord un concept lié à des personnes et/ou des groupes.

### LA PARTICIPATION, UN CONCEPT

La "participation" ne peut se définir sans prendre en compte les acteurs qui la revendiquent ou la mettent en place. Participer à un comité de quartier ou instaurer des processus décisionnels participatifs dans une grande administration ou encore imaginer les règles institutionnelles de la participation pour un contrat de quartier sont des actions très diverses. Lorsque deux organismes ou plus vont travailler ensemble, on parlera également de " partenariat " ou de " réseau ".

Il nous semble cependant que les quelques lignes de force des objectifs poursuivis lors d'un projet, un programme ou un processus participatif peuvent être énoncés ainsi :

- Favoriser un va et vient entre individuel et collectif, dans une société où les structures dépassent les citoyens tant par leurs dimensions que par leur complexité ;
- Articuler le niveau local et le niveau global. De nombreuses propositions de participation visent à accroître les implications des citoyens au niveau local.
- Créer un lien entre démocratie directe et représentative ;
- (Re)créer du lien social entre les individus ;
- Valoriser l'expertise du terrain (celle des habitants) ;
- Accroître la crédibilité et l'appropriation des solutions adoptées, ce qui implique de refuser le désengagement des acteurs décideurs (pouvoirs publics - entrepreneurs) ;
- Inventer de nouveaux modes de communication entre autres pour valoriser les cultures non dominantes (participation des exclus) ;
- Promouvoir les partenariats et les réseaux ; etc.

On retiendra de cette première approche que la **participation** préconise une implication plus active des publics aux processus décisionnels qui les concernent.

On parle d'ailleurs « **d'Approches participatives** ».

Elle se définissent comme : « constituées d'un vaste ensemble de pratiques qui comprennent des **formes passives** d'intervention des citoyens en vertu desquelles on cherche à obtenir les points de vue de la population pour orienter les processus de planification et de prise de décision, et des **formes plus actives** de participation par l'intermédiaire d'une intervention directe dans les processus et les prises de décision. La participation du public comprend aussi la mobilisation des citoyens et la démocratie délibérative» (Abelson et Eyles, 2002, pp.1-2).

Enfin, par « **approches participatives** », nous entendons tout arrangement par lequel des acteurs de types différents sont réunis dans le but de contribuer de manière plus ou moins directe et plus ou moins formelle au processus de décision. Nous considérons que des acteurs sont de types différents si, face au problème en jeu, ils ont des représentations du monde différentes, et donc s'ils répondent à des logiques différentes. Ainsi le concept de participation se rapporte à l'implication dans les processus décisionnels de personnes extérieures au cercle politico-administratif formel.

Le processus de décision est, quant à lui, entendu au sens large, c'est-à-dire qu'il peut aussi bien comprendre les phases d'identification du problème et de sa mise sur l'agenda, les phases d'élaboration de solutions possibles, la phase de décision proprement dite, que les phases de mise en oeuvre, d'évaluation et de révision de la décision. Les approches participatives incluent certains mécanismes participatifs traditionnels de nos démocraties, mais également toutes sortes de processus qui réunissent des acteurs publics, des représentants du monde industriel, commercial et financier, des représentants de la société civile (organisations non gouvernementales, syndicats, scientifiques, associations de consommateurs, etc.) et/ou des citoyens. »<sup>1</sup>

## Quel degré de participation ?

**On distingue 5 degrés de participation :**

1. L'information des citoyens

**L'information** des pouvoirs publics en direction des habitants consiste à rendre lisibles les politiques publiques afin que les projets concernant des quartiers ou la Commune entière soient mieux compris et appropriés par les habitants. Cette information présente généralement les finalités des projets, les publics concernés, les contraintes techniques, les délais et les éventuelles limites que ceux-ci peuvent présenter.

---

<sup>1</sup> Institut du développement durable, mesurer le développement durable

Les citoyens sont **sans implication** dans l'élaboration des projets ni dans le processus de décision. Ce niveau est par ailleurs une condition première et nécessaire, **elle** est la **base** du processus participatif, pour garantir la réciprocité de la compréhension de chacun.

## 2. La consultation des citoyens

**Processus de communication** visant à recueillir l'avis de la population sur un projet et laissant l'autorité locale libre de prendre en compte les éléments qu'elle juge pertinents. Légalement obligatoire dans certains cas, notamment les grands projets d'infrastructures (contournement autoroutier, métro, bus), elle est organisée par les pouvoirs locaux et revêt différentes formes, souvent combinées : enquête publique, études d'impacts, réunions de quartiers.

Il s'agit ici de recueillir l'avis, les suggestions et les critiques des habitants sur un sujet précis après que ceux-ci en aient été informés.

## 3. La concertation avec les citoyens

**Dialogue et échange d'idées** avec les personnes intéressées par une décision avant que celle-ci ne soit prise, l'autorité locale gardant l'initiative et le pouvoir de décision.

Phase de débat sur les besoins et les principales caractéristiques d'un projet censée donner une plus grande place et permettre une plus grande marge de manoeuvre aux habitants.

**La concertation** se rapproche du modèle selon lequel l'administration doit, pour agir, disposer de moyens d'observation sur la Commune qui lui permettent d'apprécier les implications notamment sociales de ses décisions. Le système politico administratif a donc besoin de ces «antennes» avec la société pour expliquer sa stratégie, la faire accepter et s'informer des réactions de la société à son égard.

La concertation s'oppose ainsi à un système de décision unilatéral, elle se veut être une association des personnes concernées à l'ensemble du processus décisionnel.

La concertation consiste, en théorie, à un certain partage du pouvoir entre les élus et les habitants. Les pouvoirs locaux leur reconnaissent alors une certaine qualité d'expertise pour les questions qui les concernent.

## 4. La coproduction d'actions /résultats avec les citoyens/partenariat

**Participation directe** à l'élaboration d'un projet, de la décision à la mise en oeuvre. L'autorité locale partage l'initiative et la décision.

Partenariat entre les élus locaux et les habitants, où les deux groupes jouent un rôle à part entière. On part d'une feuille blanche et on définit ensemble les priorités d'action, on élabore conjointement un programme, on dessine ensemble un projet.

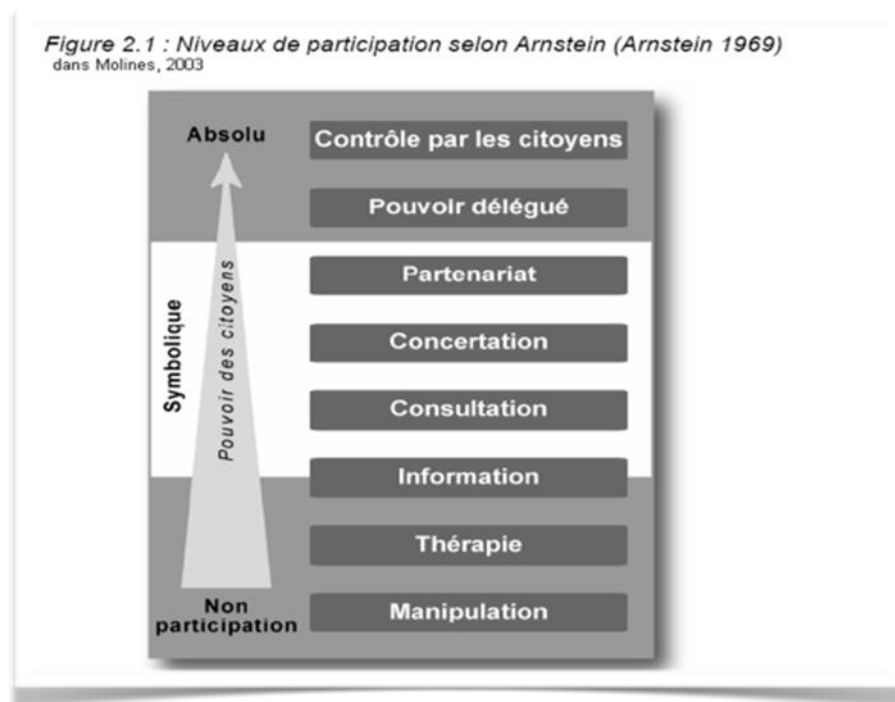
La coproduction est le degré maximum de la participation puisqu'il implique les habitants au même titre que les pouvoirs locaux. On leur reconnaît une capacité d'expertise et une connaissance du terrain qui peut éclairer la vision des professionnels et aider à l'élaboration du projet.

Devant l'enjeu d'une telle démarche, il est important d'établir dès le départ des règles du jeu: repérer les décisions-clés et secondaires, organiser l'équipe de projet, déterminer des modalités de concertation (ateliers publics, visites exploratoires, tables rondes...). Il s'agit aussi de définir les marges de manoeuvre du chef de projet dans la prise de décision.

## 5. La délégation de pouvoirs

Processus qui consiste à donner à un groupe de citoyens la totalité de réalisation d'un projet. C'est par exemple le cas du budget participatif.

*Il est donc indispensable de clarifier et dès le départ de tout processus participatif, quel degré de participation sera visé et pourquoi. C'est à dire, d'emblée mettre les citoyens en mesure de comprendre à la fois la finalité de leur participation et les limites administratives, politiques, économiques, etc. Il en va de la crédibilité du processus. A Anderlecht, lors du diagnostic, des citoyens ont fait état de leur incompréhension à ce sujet. Enfin, les méthodes et outils de gestion du processus seront à mettre en congruence par rapport au niveau de participation visé.*



## COMMENT MOBILISER LES PARTICIPANTS ?

En partant de leurs motivations...!

Il faut pour cela se rappeler le contexte historique dans lequel est né le concept de participation : dans les années '70 et comme une revendication. "Donnez-nous les moyens de participer !". Des outils et des méthodes ont été créés en ce sens. Nous étions alors dans un contexte de pénurie d'outils et de demande de participation.

Mais aujourd'hui, on ne revendique plus de participer. Tout au plus la revendication est-elle au niveau du contrôle citoyen sur les actes de politique publique (rarement sur le privé). Le contexte a changé : nous sommes dans un contexte d'abondance d'offres de participation. Il faut donc gérer cela différemment et proposer des outils - méthodes adaptés à cette nouvelle situation. Ce qui paraît évident aujourd'hui, c'est que l'on fonctionne davantage dans un système d'offre de services et de produits vers un public-client. Dès lors, il est indispensable de se poser la question de la motivation de ce client (théories de la motivation depuis Maslow en 1943).

Il est par ailleurs évident qu'on ne motive pas de la même façon un chômeur, une personne au foyer, un cadre supérieur, un sans-abri. Comme on ne motive pas de la même manière selon qu'il s'agisse de protection du patrimoine, du logement, de la mobilité, de la santé, de l'école, etc. Se poser la question de la motivation permet de ne pas choisir un outil parce qu'il est intéressant ou a bien marché ailleurs, mais en fonction de sa capacité à motiver, à mobiliser les personnes que l'on cherche à mobiliser.

Un exemple de méthodologie de la motivation : la pédagogie du micro-projet

*Voici quelques principes d'action sur lesquels repose la pédagogie du micro-projet. Ces principes sont, à leur manière, des éléments de motivation pour les individus.*

- 1. Menez des actions qui touchent les gens dans leur quotidien. Ne proposez pas une mobilisation pour des objectifs trop éloignés du vécu quotidien de vos concitoyens ;*
- 2. Posez-vous d'emblée dans une dynamique de succès en faisant participer les personnes à des actions dont vous êtes à peu près certain du succès. Ceci aura pour conséquences de légitimer et de crédibiliser les professionnels impliqués (dont vous) ;*
- 3. Choisissez un projet de faible ampleur pour lequel vous obtiendrez facilement des fonds. Les moyens sont limités et les budgets sont votés annuellement. Il faut opter pour des actions pour lesquelles les fonds seront assez facilement disponibles dans le prochain budget ;*
- 4. Optez pour une action qui ne suscite pas trop de controverses entre les diverses parties de la population. S'il s'agit d'un problème trop "chaud", les joutes entre adversaires ne permettront pas la mise en action du projet avant longtemps ;*
- 5. Proposez de prime abord des projets qui seront rapidement réalisés car les personnes ont vite tendance à se démobiliser si elles ne voient pas de résultats immédiats. Une remobilisation est alors d'autant plus difficile que l'action précédente a été décrédibilisée*
- 6. Ne cherchez pas trop rapidement à collectiviser les problèmes des individus. Chacun d'entre nous aime à être entendu dans ses demandes, ses plaintes individuelles. Même si l'on peut se rendre compte que les autres habitants ont les mêmes demandes, il est important que, durant un premier temps, celui qui a émis un souhait ne se sente pas directement "rattrapé" par le groupe. (Il ne s'agit pas ici de proposer des actions de clientélisme, mais seulement de garder à l'esprit le besoin d'individualité des personnes).*

Paroles de porteurs de projets à Anderlecht (interviews) :

*«Le problème qu'on a, au fond, dans le quartier, c'est que le noyau est composé de commerçants. Les commerçants arrivent le matin, ils n'habitent pas là, ce n'est plus d'époque. Maintenant on a un système où les commerçants viennent uniquement travailler puis après c'est le désert. Le soir c'est fini, il n'y a personne. Ça c'est un problème. Il faudrait des activités qui permettent de faire la continuité dans le quartier de manière à ce que le soir nous puissions boire un verre dans un endroit un petit peu gai.»*

Paroles de porteurs de projets à Anderlecht (interviews) :

*«Pour faire bouger les gens, le meilleur moyen, c'est la fête et les quartiers verts».*

### La motivation le facteur indispensable...

Les théories abordant la motivation sont nombreuses, mais la plupart d'entre elles se réfèrent au monde professionnel. Dès lors, elles se révèlent peu transférables aux processus participatifs qui par définition visent à «mobiliser» des citoyens à titre bénévole et parfois dans une durée longue. Le modèle d'analyse proposé ici est forcément réducteur mais offre l'avantage aux porteurs de projets de piloter leurs processus sur base de trois pivots faciles à identifier et piloter.

*«Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait...!»*

*Mark Twain*

### Un constat de base

La motivation à se mobiliser ne se décrète pas, elle résulte d'une combinatoire de plusieurs éléments qui interagissent entre eux. Ces éléments sont :

#### *Les besoins des personnes - leurs désirs - leurs demandes*

Remarquons d'abord l'extraordinaire diversité des besoins et désirs de l'être humain.

Un « **besoin** » naît d'un **sentiment de manque**.

Pour survivre, un être humain a besoin de manger, de se vêtir, de s'abriter, d'être en sécurité physique et mentale, d'appartenir à un groupe et d'être reconnu par lui, d'utiliser la plénitude de ses aptitudes intellectuelles et physiques.

Ce constat formalisé par Maslow s'est enrichi d'un autre constat de base : un besoin chasse l'autre. En quelque sorte, lorsqu'un besoin est satisfait, il laisse la place à l'apparition d'un autre besoin et d'un type différent.

Un « **désir** » concerne un moyen privilégié de satisfaire un besoin.

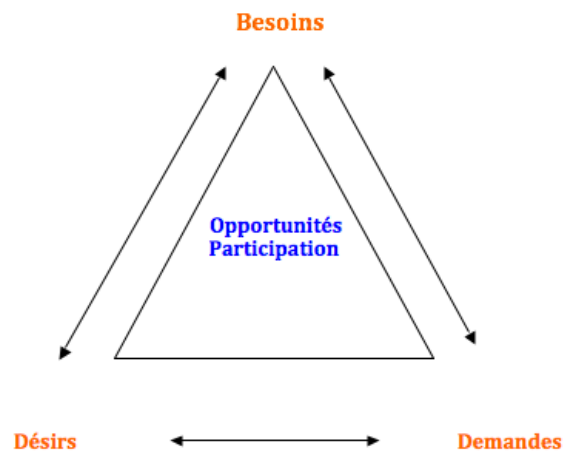
Une personne a besoin de manger mais désire une pizza.

Une personne a besoin d'entrer en relation avec d'autres et désire un GSM de «tel» modèle.

Une « **demande** » correspond au désir de se procurer d'un produit ou d'un service voire d'une relation, associé aux moyens de le faire.

Comme le montre le schéma suivant, la motivation à la participation relève d'un système de facteurs dont le centre sera l'opportunité perçue par les éventuels participants comme une réponse à la fois à un besoin, un désir constituant une demande.

**Le rôle d'un animateur** de processus participatif sera donc de créer le maximum d'opportunités pour les personnes à impliquer dans la démarche. Il faudra par ailleurs, mettre en exergue le principe de réalité. Un citoyen acceptera plus volontiers de se mobiliser s'il perçoit qu'à l'issue de son action, un changement se produira et cela dans un laps de temps qu'il juge réaliste. A Anderlecht comme dans d'autres communes, c'est ce facteur temps qui pose problème, le temps perçu par le citoyen n'est pas égal au temps géré par l'administration communale.





Cet état de fait est parfois dévastateur en terme de mobilisation, cela donne parfois aux citoyens un sentiment d'impuissance, d'incompréhension. Deux auteurs en témoignent : **Porter et Lawle**.

Selon eux, un individu ne s'implique dans l'action que s'il a répondu inconsciemment «oui» aux trois questions suivantes :

Suis-je capable d'atteindre mon objectif ?

Y aura-t-il une contrepartie de mon entourage ?

L'enjeu présente-t-il un intérêt ?

Ces trois réponses feront partie de l'**opportunité** pour autant qu'elles soient positives.

### L'animation du groupe

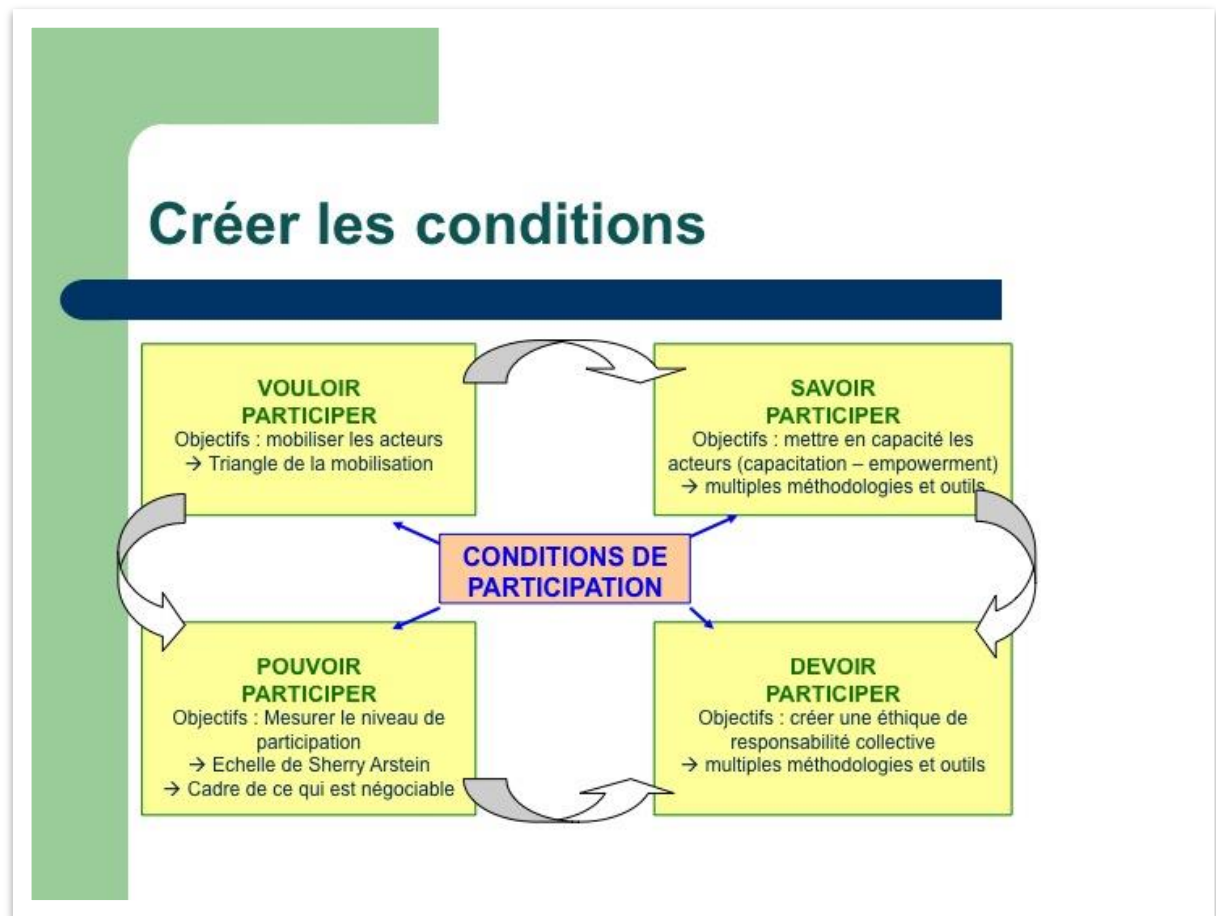
On ne peut pas imaginer un groupe engagé dans son projet sans qu'il y ait un animateur du groupe. Animer ne veut pas dire «diriger» au sens de s'approprier un «pouvoir». Animer veut dire mettre en mouvement vers un objectif. Avant d'animer un groupe, il faut se familiariser avec le milieu dans lequel il évolue. Par exemple, connaître les acteurs, la culture organisationnelle des groupes et leurs actions et savoir de quelle manière elles ont été menées. L'animateur fait partie de l'opportunité pour les participants de son groupe de projet. Dès lors, il aura un rôle majeur dans le déroulement du processus.

### Quels sont les rôles de l'animateur ?

1. Aider son groupe à atteindre un but, à prendre une décision, à résoudre un problème ou à élaborer un projet.
2. Favoriser au sein du groupe l'acceptation de tous les participants et le respect mutuel.
3. Faire en sorte que tous les participants possèdent et comprennent bien les informations essentielles à la prise de décision collective.
4. Faire en sorte que les décisions prises soient le résultat de ce que le groupe désire après que tous les participants aient eu la possibilité de s'exprimer.
5. Susciter la créativité et l'imagination collective du groupe et la rendre opérationnelle.
6. Identifier les meneurs naturels et les aider à exercer leur leadership de façon démocratique.

*Il lui faudra donc créer les conditions de la participation : une sorte de système à remettre en question en permanence et à ajuster en fonction du vouloir participer, du savoir participer, du pouvoir participer, et du devoir participer des citoyens concernés.*

## CREER LES CONDITIONS DE LA PARTICIPATION



Pour cela, il est indispensable de posséder des méthodes et des outils (voir parties trois et quatre) qui correspondent à la fois au groupe en tant que tel, dans sa diversité, à ses besoins et par ailleurs à l'objectif poursuivi. Dans le "vouloir participer", nous retrouvons le triangle de la mobilisation. Dans le "pouvoir participer" l'échelle de la participation, le niveau recherché. Dans le "savoir participer" les outils de l'animateur du groupe et dans le "devoir participer", la dynamique du groupe.

### Quelles méthodes faut-il utiliser ?

(Inspiré de Méthodes participatives. FRB)

Le choix de la (des) méthode(s) doit prendre en considération les cinq éléments suivants :

**Objectifs** : les raisons de la participation et les résultats escomptés.

**Sujet** : la nature et l'ampleur de l'enjeu.

**Participants** : les personnes qui sont concernées, intéressées ou susceptibles de contribuer aux solutions.

**Durée** : le temps disponible.

**Budget** : la disponibilité des ressources.

**Objectifs** : Les objectifs d'un projet participatif sont souvent multiples. L'une des premières actions consistera donc en la mise en hiérarchie des priorités.

**Sujet :** Dans quelle thématique s'inscrit le projet, il s'agit ici du contexte général hors objectif spécifique. Par exemple : aménagement du territoire, projet : sécuriser une place publique.

**Participants :** Qui participera à l'événement ? Le public concerné varie en fonction de la question, car l'intérêt des différents groupes et leur capacité à contribuer à un processus participatif dépend du sujet abordé. En outre, il convient de prendre en considération la portée (géographique), le budget et le calendrier du projet pour décider du nombre et de la répartition géographique des participants. Les principaux groupes dont la participation doit être envisagée, soit pour prendre une décision (plus ou moins contraignante), soit pour contribuer au processus, englobent :

- les citoyens individuels
- les parties prenantes, autrement dit les modes de représentation de citoyens par des organisations telles que :
  - des organisations non gouvernementales (associations, ONG)
  - le secteur privé
  - des groupes d'intérêts (groupes de pression, clubs, etc.)
  - des experts d'une question particulière
  - des mandataires politiques qui adopteront le résultat du processus.

*En règle générale, il est recommandé d'impliquer autant que possible les décideurs dans les processus qui visent à influencer la politique. Lorsque les décideurs sont impliqués dès le début du processus, il y a plus de probabilités qu'ils soutiennent le processus et son résultat.*

**Durée :** Il est important d'aborder les questions politiques au bon moment. Un processus participatif risque de ne pas avoir d'impact majeur sur la prise de décision s'il intervient juste après l'adoption d'une législation sur la question. En revanche, il peut apporter une contribution efficace lorsque la question est brûlante et devrait faire l'objet d'une législation dans un futur proche. Il est nécessaire de garder cet élément à l'esprit lors de la planification d'un événement participatif.

La durée comprend non seulement l'événement en lui-même, mais également sa planification et le suivi après l'événement. «La durée est un élément majeur, mobiliser des citoyens dans une durée longue nécessite une veille attentive à l'évolution des paramètres du triangle de la mobilisation»

**Budget :** Certaines méthodes sont plus élaborées que d'autres et nécessitent dès lors un budget plus important. Cependant, toutes les méthodes peuvent varier considérablement en termes de coûts. Le coût d'un événement dépend d'éléments comme :

**La portée géographique: de quel endroit les participants doivent-ils venir ?**

Cela influencera les frais de déplacement, ainsi que la nécessité ou non de les nourrir.

**Les rémunérations et les subsides :** est-il nécessaire de payer des experts ou feront-ils don de leur temps ? Les citoyens doivent-ils être dédommagés pour leur absence au travail et leurs autres obligations ?

**Le site :** est-il nécessaire de louer un site pour l'événement ou l'organisateur aura-t-il accès à un site mis gratuitement à sa disposition ?

**L'approvisionnement au cours de l'événement :** un événement est toujours plus agréable pour les participants lorsque l'on prévoit des repas, des pause-café, etc.

## LES CONDITIONS DE LA PARTICIPATION

### La Maison de la Participation, un partenaire incontournable

*A Anderlecht, la Maison de la Participation se présente comme un partenaire incontournable de vos démarches participatives. En effet, ce service a pour mission d'encourager la participation citoyenne et donc d'accompagner quiconque veut mettre en place une démarche participative.*

*L'accompagnement peut se faire à différents niveaux selon vos besoins. La Maison de la Participation dispose d'un réseau de citoyens actifs et de comités de quartier qu'il est intéressant d'activer, quel que soit le projet. Elle dispose également d'une salle de réunion équipée qui peut être utilisée pour des réunions avec les habitants. Enfin, au fil des années, elle a acquis une certaine expertise qui peut être mise au service des porteurs de projets. **Dans la troisième partie de cet ouvrage**, une tasse signalera les étapes où la Maison de la Participation peut vous être particulièrement utile.*

*Une chose est sûre, peu importe le type de partenariat souhaité, il est indispensable que la Maison de la Participation soit contactée dès le début du projet. Car pour que le volet participatif d'un projet ait un sens, il doit être réfléchi dès le départ et faire partie intégrante du projet.*

**Un processus participatif « idéal » nécessite :**

#### Une volonté (politique) partagée autour de la démarche

Il est important que le commanditaire de la démarche participative prenne le temps de se poser la **question du sens** qu'il donne à la participation et de son contenu.

Echanger et s'accorder sur les valeurs conférées à la démarche, ce qui au final constituera un ensemble de **valeurs communes**, première pierre du processus participatif. Prendre le temps de formuler les valeurs, d'identifier celles qu'on partage et qui donnent son sens au projet, est une étape très importante.

Connaître, au préalable, **les attentes** des participants : pourquoi ont-ils décidé de s'investir, selon quel(s) intérêt(s), et avec quels objectifs ?

#### Des règles de fonctionnement

Il est nécessaire de **mettre tous les participants à un niveau égal de connaissance et de maîtrise du fonctionnement de la démarche**, surtout lorsque celle-ci les associe en amont : rappel des objectifs de l'installation de la démarche, de son organisation par étapes, du rôle de chaque type d'acteur... Et faire de même lorsque des participants rejoignent le groupe en cours de processus.

#### Il faut susciter la dynamique du groupe de projet

Dans toute organisation collective, il existe des règles de fonctionnement.

- La règle permet à une organisation de coordonner (et réguler) les comportements des acteurs qui la compose pour tendre vers un objectif.
- La règle protège le faible contre le fort, la démocratie nécessite des règles.
- Mais elles sont aussi liées à un système de pouvoir.
- Les règles définissent des responsabilités et des devoirs, une organisation, souvent une hiérarchie.

- Pour édicter et faire respecter les règles, il faut une autorité, liée à un système de légitimité. Celui-ci peut émaner de la hiérarchie, de la maîtrise des financements, d'un ordre symbolique...
- Construire collectivement les règles : pour cela, il est nécessaire de se ménager des moments pour en discuter clairement et les énoncer.
- Vigilance collective à l'application des règles; l'idéal est qu'elles soient suffisamment intégrées pour rendre inutiles les «rappels à l'ordre». Mais il n'est parfois pas inutile qu'une personne reconnue par le groupe y veille spécifiquement.

### Et partager le diagnostic

Toute démarche, dès son lancement, doit **se baser sur une connaissance fine et précise de l'existant**, par des éléments de diagnostic : contexte d'établissement, prise en compte voire étude/répertoire des dispositifs similaires (aux niveaux local et global), données sociodémographiques (si besoin)... Donc une volonté de consultation de cet existant : utilisation des réseaux, enquêtes, chiffres...

### Souvent mobiliser des acteurs intermédiaires

Ce sont **les acteurs** clés des démarches participatives :

Coordinateur, animateur... à qui il a été confié la responsabilité de mettre en place la démarche, quel que soit son niveau d'avancement. Ils sont intermédiaires car font le lien entre les différents types d'acteurs mobilisés : habitants, associations, techniciens et élus...

Ils ont un rôle également très précieux, incarnant la « personne du dispositif », produisant les comptes-rendus, prévoyant les futures rencontres...

### En créant des partenariats indispensables

Le partenariat, qui consiste à entourer la démarche participative d'acteurs extérieurs lui apportant leur expertise, est essentiel pour faire «grandir» tout projet participatif.

Trois types de partenariats :

**Partenariat d'information** : quels sont les partenaires, les populations intéressés par le projet ? Le premier partenaire est le public concerné mais le travail d'information auprès de l'ensemble des acteurs est nécessaire et ce, tout au long de la démarche.

**Partenariat de démarche** : c'est à ce niveau que se construisent le projet et la démarche. Tout le monde ne sera pas forcément présent mais ceux qui sont là sont ceux qui font. Ce type de partenariat n'est pas seulement valable dans le cas des démarches participatives, mais il l'est encore plus dans le cadre des démarches participatives.

**Partenariat de réalisation** : l'ensemble des partenaires et des compétences à réunir ou à aller chercher pour concrétiser les actions issues de la démarche (communication, services techniques).

Paroles de porteurs de projets à Anderlecht (interviews) :

*«A Scheut, on a une typologie de quartier, de la population de quartier, qui fait que les gens s'intéressent à se qui ce passe dans le quartier. On a beaucoup de comités de quartier. L'idée c'est de vraiment pouvoir intéresser ces personnes, donc là c'est plutôt réussi. Puis, on a une série de personnes qui sont quand même des personnes isolées : les personnes âgées de la maison de repos du quartier, on a réussi à en toucher deux. Finalement c'est partiellement réussi, on n'a pas réussi à toucher tout le monde. C'est déjà une façon d'entrer dans une relation de confiance avec certaines personnes clés. C'est plus difficile chez les jeunes, je pense, parce qu'il n'y a pas de structures. Ils ne sont pas suivis du tout par une structure et donc il y a des associations de quartier pour les jeunes mais qui n'arrivent pas à avoir une vraie cohésion autour de ces jeunes. Ça ne représente pas grand-chose pour les jeunes. Les jeunes, on les touche de façon beaucoup plus informelle : en trainant dans la rue ; en ouvrant la maison de quartier, on a vu aussi que certains sont passés comme ça et se sont intéressés au projet plus ou moins concrètement. Quand ils voient qu'il y a des choses qui se passent, ils commencent à participer. La difficulté c'est qu'on a beaucoup de projets, beaucoup de choses différentes. On essaye de mettre en place des choses plus ou moins formelles en terme de participation. Sur 300 toutes boîtes, on a un taux de réponse entre 30 et 70 ménages selon nos activités. Je trouve cela satisfaisant.»*

*«À travers tous ces processus participatifs, on remarque qu'il y a du potentiel chez les habitants, des envies. Le problème c'est que entre le moment où on décide de se rassembler, de rentrer un projet, d'obtenir un financement une fois le projet accepté, le temps est trop long et dans tout le processus d'élaboration du projet, on n'a pas de financement. On devrait avoir un financement plus important. Le bénévolat devrait être beaucoup plus soutenu autant au niveau pratique que financier.»*

### **Et recourir parfois à des experts**

Dans les processus participatifs d'Anderlecht, à maintes reprises, des experts ont été mis à contribution, bureaux spécialisés en urbanisme, en participation citoyenne. Ces compétences complémentaires sont souvent indispensables ne serait-ce que pour évaluer la faisabilité des objectifs, leurs impacts positifs voire négatifs voire simplement jouer un rôle de facilitateur.

Ces participations externes, lorsqu'elles sont rémunérées, font l'objet de marchés publics. Les experts répondent donc à un cahier des charges. Ce cahier des charges est donc une sorte de projection d'une réalité à venir et non pas un état de fait. Trop précis, ce cahier risque de figer la mission et dès lors rendre difficile une adaptation à la réalité du projet en élaboration, c'est à dire dynamique et évolutif. Trop flou, le risque de tension entre commanditaire et experts est réel. **Qui fait quoi et quand voire jusqu'où?**

Il est donc indispensable qu'une relation de confiance s'installe dans ce partenariat et que des termes d'évaluation soient prévus. Ne pas attendre que naissent les tensions et clarifier les termes de la mission en fonction de son évolution et des faits imprévus qui surgiront inmanquablement. Il est un élément qui doit toujours être précis, à savoir qui est le commanditaire de l'expertise : le représentant de l'administration, le mandataire politique, voire les citoyens mobilisés dans le projet ?

### **Développer un leadership qui implique les membres du groupe**

- Laisser la possibilité d'une diversité des implications, qui passe par l'acceptation d'un leadership.
- Chacun s'implique mais pas nécessairement sur les mêmes choses : il y a répartition du leadership.
- Viser une organisation la plus horizontale possible qui permet de monter en compétence dans tous les domaines et de faire tourner le leadership.

### **Diversifier les formes et les modalités**

Alterner petits groupes et grands groupes. Les formes que peuvent prendre les échanges doivent être très diverses : forums ouverts, ateliers... Il est préférable d'éviter la disposition "maître/élèves".

Adapter selon les âges et les activités.

Aménager l'espace et le temps.

*Donner envie*

*Surprendre*

*Rassurer*

Parole de porteur de projets à Anderlecht (interview) :

*«Par rapport au contrat de quartier, on arrive à multiplier les événements et on a un agenda très chargé, presque une réunion par semaine, sur des sujets différents. On commence à se rendre compte que c'est beaucoup trop, que les gens n'arrivent pas à suivre. On ne leur demande pas de suivre tout, mais certaines personnes se sentent obligées de venir à tout. On doit essayer de regrouper les événements, pour éviter d'avoir un planning si chargé pour des habitants, des gens qui travaillent, des choses comme celles -là ne sont pas tenables.»*

### **Ne jamais oublier l'investissement de forme**

*Tout petit pas, toute petite action, la moindre des réalisations doivent faire l'objet d'un investissement visible (qu'on pourrait qualifier d'"objet symbolique") : une image, un compte rendu, un document, des paroles fortes, le blog, le site Internet...*

### **Enfin capitaliser et surtout communiquer**

Valoriser et partager les acquis : il faut éviter la constitution de groupes refermés sur eux-mêmes.

Entendre les moteurs.

Entendre les personnes concernées.

Replacer les réalisations et les projets dans la démarche d'ensemble.

Communiquer en interne et en externe. Il faut éviter la situation où quelqu'un puisse dire « je ne suis pas au courant ».

### **La communication**

Peut revêtir différentes formes : journal, compte rendu, assemblée et doit concerner tous les partenaires associatifs ou institutionnels.

### **Se donner des critères d'évaluation**

Fixer, dès le lancement de la démarche, des critères d'évaluation pour répondre à la question : quels sont les éléments qui traduiront la réussite du projet ?

De manière collective, partagée, évaluer «en marchant», quitte à rajouter des critères d'évaluation en cours de route.

L'évaluation, et la précision de ses critères dès l'amont de la démarche, permet d'y voir plus clair par rapport aux objectifs, de tester la valeur de la démarche, de se donner des références pour la suite, et éventuellement pour reproduire les principes de la démarche ailleurs (et d'autres éléments d'évaluation peuvent apparaître, non attendus).

En synthèse, mobiliser des citoyens dans un projet participatif, c'est créer un cadre qui permet :

*La création d'opportunités de dire, de réfléchir et d'agir.*

*La mise à contribution des potentiels et du vécu.*

*Le partage du pouvoir.*

Et si vous réunissez l'ensemble des paramètres évoqués ci-avant dans un projet, alors...

# **BRAVO !!!**



## PARTIE 2 SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC DES PROCESSUS PARTICIPATIFS

Pour réaliser ce diagnostic, La Maison de la Participation et Habitat et Participation ont mis en œuvre la méthodologie suivante :

- Rédaction et envoi de fiches projets à l'ensemble des porteurs de projets, rédaction guide interviews
- Interviews citoyens/marché et journée sans voiture : 50 personnes
- Lecture et analyse des fiches projets et évaluation/Periferia/A21/doc fournie.
- 25 Interviews individuelles des porteurs de projets
- Tables rondes avec représentants des comités de quartier 25 personnes/trois questions.



### Quelques éléments du diagnostic

Nous avons d'abord interrogé les citoyens, de manière aléatoire, dans la rue, sur base d'un guide d'interview. L'analyse des réponses nous donne une vision générale de la perception citoyenne quant à la participation.

#### Du point de vue des citoyens

Relevons d'abord un sentiment d'appartenance à la Commune fortement exprimé par delà la diversité sociologique des pratiques et cultures.

- Une Commune composée de «Villages».
- Un désir de liens sociaux pour relier les communautés entre elles par le biais d'actions de quartier, de fêtes.
- Une vision positive de l'administration communale.
- Une incompréhension fréquente des temporalités administratives et politiques.
- Un certain déficit en terme de communication liée aux processus participatifs.

Nous avons ensuite adressé une fiche de projet à tous les responsables administratifs de projets participatifs et nous les avons rencontrés individuellement afin de recueillir leurs visions et recommandations.

#### Du point de vue des porteurs de projets gérés par les services communaux

Voici leur vision de la participation :

- Il est difficile de mobiliser des personnes surtout dans la durée.
- Les activités festives et gratuites répondent à un besoin. (volume de participants le + élevé) ainsi que les projets visant la proximité (ex. les ppas. mobilisent un nombre important de personnes.)
- L'apport d'animateurs externes est qualitativement un plus (créativité-légitimité d'une position neutre) mais il n'entraîne pas de facto une mobilisation plus grande.
- Pas de différences de culture de participation entre groupes NL et FR.

Enfin, nous avons adressé et analysé les fiches de projets des responsables des comités de quartier et ils furent tous interviewés individuellement. Nous les avons également rencontrés lors d'une séance de travail collectif à la Maison de la Participation.

#### Du point de vue des responsables des comités de quartier en termes de motivation citoyenne.

Leur analyse exprime les observations suivantes, il faudrait idéalement :

- Faire partager l'objectif suivi par l'ensemble des participants, viser la cohésion du groupe.
- Bénéficier du support administratif et matériel de la Commune.
- Avoir une communication diversifiée et efficace (internet-réseaux sociaux, flyers)
- Rechercher ensemble du sponsoring et souligner l'importance du mécénat.
- Etre mis au courant des résultats des réunions participatives.

En synthèse du diagnostic général et tous processus confondus, nous notons que :

Points forts		Points de veille
Diversité des projets	<b>Versus</b>	Cloisonnements et faible lisibilité
Engagement des porteurs de projets		Peu de formation à l'animation
Thématiques très ciblées		Niveau de participation peu clair
Groupes porteurs actifs		Erosion des groupes dans la durée
Implication des politiques		Mauvaise interprétation de leur présence
Mobilisation forte en activités ludiques		Mobilisation difficile sur projets globaux
Evaluation interne		Non visibilité des résultats
La durée est un atout		Impression d'un non changement
Public ciblé		Quid des jeunes (adolescents)
Animation externe		Instrumentalisation

De ce tableau, nous pouvons dégager des spécificités Anderlechtoises. Tout d'abord le nombre important d'actions participatives, dont certaines s'inscrivent dans une durée longue. L'hétérogénéité des publics concernés et des finalités des projets, alliés à un désir fort de lien social, font d'Anderlecht une Commune où la participation mobilise un nombre important de citoyens encadrés par le service public ou non. Les citoyens voient dans la participation quelques enjeux majeurs, à savoir :

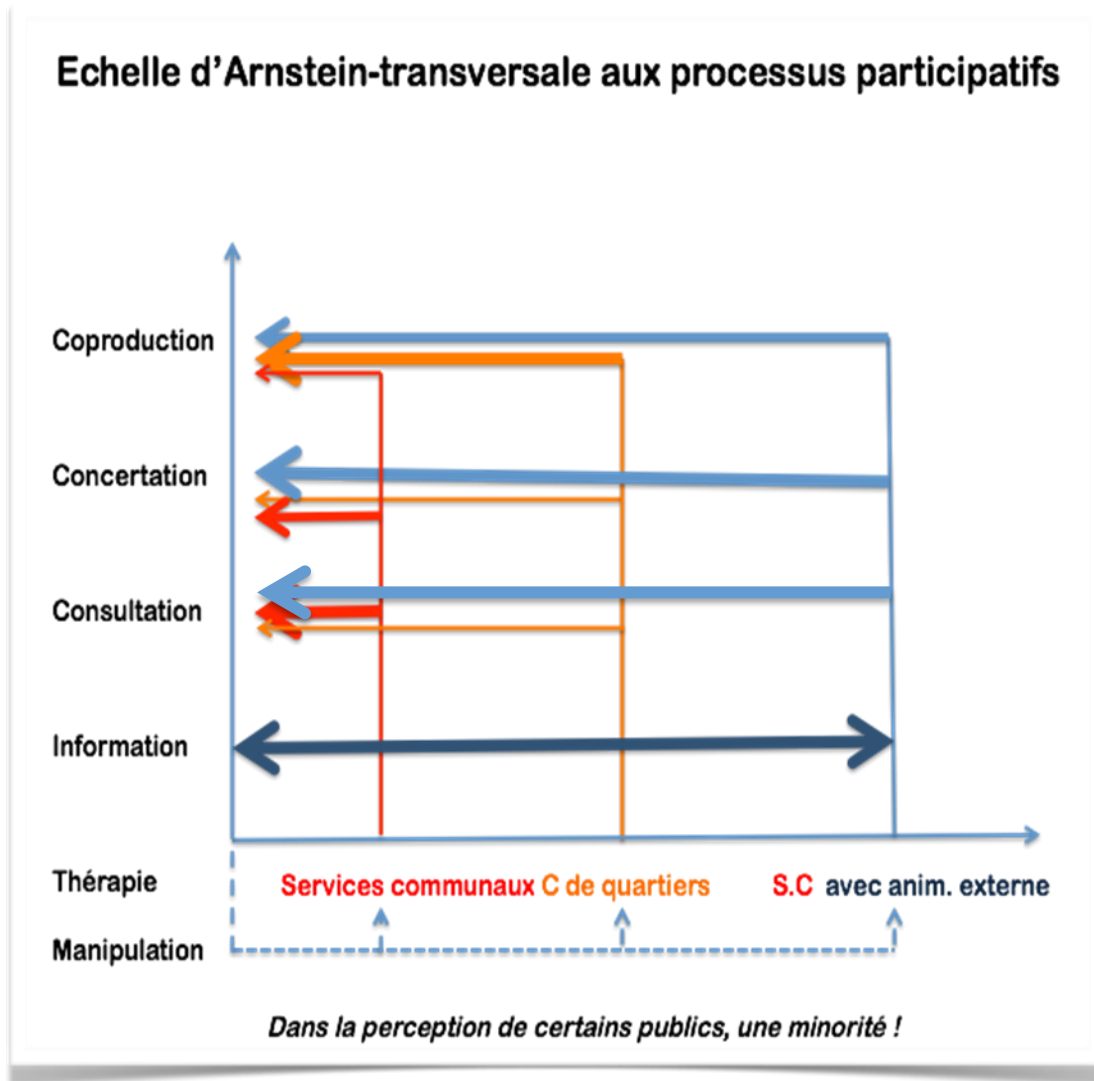
*Un enjeu de valorisation de soi, de sa culture, de son expertise de terrain.*

*Un enjeu de mobilisation collective, au-delà des images négatives du collectif.*

*Un enjeu de pouvoir décisionnel dans la proximité.*

*Un enjeu d'émancipation sociale.*

Globalement les niveaux de participation atteints sont les suivants tous processus confondus :



**Les services communaux** qui gèrent des projets participatifs avec **une aide externe** atteignent souvent le niveau de la **coproduction**, même si la plupart du temps, ce sont les niveaux de la **consultation** ou de la **concertation** qui sont visés et atteints. **Les comités de quartier** focalisent leurs actions au niveau de la **coproduction** (actions et décisions collectives). **L'information** ressort de tous les processus mis en œuvre à Anderlecht.

Enfin certains citoyens (une minorité) ressentent parfois la participation comme étant orientée (manipulation).

**En conclusion, voici les recommandations générales des personnes interviewées :**

*Favoriser ce qui permettra aux personnes précaires de participer dans des conditions favorables (repas offerts, fêtes et moments informels).*

*La rencontre physique est bien plus mobilisatrice que tous les media existants.*

*Accepter des modes de communication plus innovants.*

*La gratuité d'une action favorise la mobilisation des personnes.*

*Les rencontres interquartiers renforcent les compétences locales.*



*« On reconnaît le citoyen à ce qu'il a part au culte de la cité, et c'est de cette participation que lui vient tous ses droits civils et politiques. »*

d'après Pierre Desproges

## PARTIE 3 VADEMECUM

Ce vademecum s'appuie sur un processus linéaire pour des raisons de clarté à la lecture et les étapes proposées se suivent dans une ligne de temps sans déviations. Dans la réalité, certaines étapes peuvent être traversées en même temps voire n'être jamais d'application pour des raisons de contexte politique, de type de groupe voire de timing à respecter. La réalité des projets participatifs à Anderlecht témoigne que **les processus participatifs sont bien souvent systémiques**, c'est à dire que certaines étapes renvoient à d'autres qui à leur tour corrigent les premières et même dans certains cas les éliminent. La réalité d'un projet est toujours plus complexe que sa représentation.

Comme déjà évoqué lors du diagnostic, on rencontre à Anderlecht trois types de projets participatifs distincts :

**Les projets animés par l'administration communale.**

**Les projets animés par l'administration communale mais faisant appel à une consultance externe.**

**Les projets animés par les citoyens.**

Nous proposons dans ce vademecum un processus idéal en 10 étapes. Certains éléments seront mis en couleurs de manière à distinguer les actions ou outils relevant principalement de projets gérés par l'une des trois catégories. La couleur noire se référant à des éléments valables pour toutes les catégories. Voici le code couleur proposé :

	WBS	Acteurs
Outil	Carte des acteurs	Administration communale
Outil	Photo langage	Administration communale plus consultant
Outil	Diagnostic en marchant	Projet citoyen

Il va de soi que le projet idéal reste à inventer et que les outils et étapes proposés peuvent se révéler utiles quel que soit le processus à réaliser. C'est donc à l'animateur de décider avec son groupe quelle méthode convient le mieux en fonction de l'étape à franchir, des outils et de leur mode d'utilisation.

## LES 10 ETAPES

- 1. Définition du projet*
- 2. Finalité du processus participatif*
- 3. Analyse de l'existant*
- 4. Mise en place du processus participatif*
- 5. Communication*
- 6. Le processus en tant que tel*
- 7. Les aides extérieures*
- 8. Le suivi et les feed back par rapport au projet*
- 9. L'évaluation finale*
- 10. Le rapport d'activités et sa communication*



C'est au travers de plusieurs projets réalisés que les outils et étapes ont été proposés. Ce processus par étapes s'adressant à tous les porteurs de projets participatifs, nous avons volontairement fait peu référence aux outils informatiques de gestion de projet. Cependant et pour certains projets complexes, il est intéressant d'utiliser des logiciels spécialisés. Utiles, surtout lorsqu'un projet s'inscrit dans une complexité lourde et demandent une planification précise. De notre observation/diagnostic des projets participatifs à Anderlecht, nous retenons que ce genre d'outil est surtout utilisé par des bureaux experts intervenant en appui de projets participatifs.

***Les outils :** sont utiles pour l'animation participative, ils offrent par ailleurs le double avantage de fixer la réflexion ou analyse du groupe tout en garantissant une "neutralité" de l'animateur. Il est important d'alterner l'usage des outils. Certains font appel à la parole, d'autres à l'écrit voire à l'action concrète. Ceci afin de ne pas créer inutilement des frustrations ou de ne permettre que l'expression de participants ayant une forte maîtrise du langage oral !*

*La liste des outils proposés ne se veut évidemment pas exhaustive...*

*Un outil est un moyen favorisant la réflexion ou l'action, un outil d'animation n'est jamais une finalité en soi. Il faut les tester, les transformer en fonction du moment dans la vie du groupe de projet et ne pas hésiter à changer d'outil si nécessaire.*

*Ne pas oublier que certains outils nécessitent du matériel : feuilles de papier, post-it, caméra, vidéo- projecteur, etc.*

## ETAPE

*Types de processus*

**Qui :** Responsabilités

**Niveaux de participation :** niveau suggéré en fonction du type de processus et d'étape

**Pratique :** trucs et ficelles

### *Que faire : actions de l'étape*

#### *Finalités de l'étape*

**Commanditaire :** le demandeur du projet (Collège-Contrat de quartier – autorité régionale-administration communale).

**Chef de projet :** responsable du projet (la personne à qui le projet est confié pour son exécution).

**Chef de groupe :** responsable du groupe participatif (président de comité de quartier- initiative d'un citoyen-etc.)

**Groupe :** citoyens mobilisés-toutes les personnes impliquées dans le projet.

### *Objectifs opérationnels*

#### *Déclinaisons des objectifs de l'étape*

**Outils :** suggestion et renvoi vers les fiches projets.

#### **Points d'attentions**

*Destiné aux porteurs de projets*

*Commentaires*

*Avec le support de la maison de la participation*



## ETAPE 1 : DEFINITION DU PROJET

Tous processus

Qui : *Chef de projet* | *Groupe porteur*

Niveaux de participation :

- **Consultation** : analyse du contexte du projet à clarifier avec le commanditaire
- **Coproduction** : peut s'opérer directement avec le groupe.

**Pratique pour tous** : Penser à réserver une salle de réunion si nécessaire. Avoir le matériel nécessaire !

1. *Que faire : Identifier clairement le projet dans lequel s'inscrit ou va s'inscrire le processus participatif.*

Définir la finalité du projet

Définir les objectifs opérationnels et les hiérarchiser

### Objectifs opérationnels

1. Identifier l'intensité du problème ou de la question posée à Anderlecht
2. Sensibiliser les personnes potentiellement concernées par le projet
3. Créer des groupes de projet
4. Avec le groupe, étudier la faisabilité du projet à Anderlecht
5. Sensibiliser les acteurs locaux sur les possibilités offertes par ce type de projet

### Outils

Interviews des acteurs concernés ou potentiellement concernés

Enquête par questionnaire

Forum ouvert

WBS-Analyse SWOT

### Points d'attention

**A définir avec le commanditaire du projet**

**A définir avec le groupe**

*Ne pas négliger cette étape, elle va déterminer tout le processus...*

*Prendre le temps nécessaire à l'analyse du contexte et reformuler l'objectif du projet auprès du commanditaire !*

*Ne pas recourir aux experts externes à ce moment, ce qui risquerait d'orienter la finalité du projet !*

## ETAPE 2 : FINALITE DU PROCESSUS

Tous processus participatifs

Qui : *Chef de projet* | *Groupe porteur* | *Chef de projets + experts*

Niveaux de participation :

- **Consultation**
- **Concertation** : analyse du processus à clarifier avec le commanditaire et les experts.
- **Coproduction** : peut s'opérer directement avec le groupe d'expert

**Pratique** : préparer les documents avant la réunion

2. *Que faire : Identifier clairement la finalité du processus participatif mis en place ou à construire.*

Définir la plus-value de la participation liée au projet

Définir les acteurs à mobiliser

### Objectifs opérationnels

1. La participation peut-elle aider à solutionner le problème à Anderlecht ? Quel niveau de participation est à envisager ?
2. Quelles sont les personnes/groupes à mobiliser ?
3. Faut-il ou non favoriser une pluralité des acteurs dans le processus ?
4. Quels sont les acteurs/experts à contacter ?

**Outils** : cartes des acteurs-SWOT-interviews des experts-réseaux sociaux.

Support possible de la Maison de la Participation.



### Points d'attention

**A définir avec le commanditaire du projet**

**A définir avec le groupe**

Tenir compte de la diversité des publics à Anderlecht

Un projet peut être mené à bonne fin sans processus participatif

La mise en œuvre d'un projet participatif requiert une stratégie différente, des moyens supplémentaires et une dynamique différente

### ETAPE 3 : ANALYSE DE L'EXISTANT

*Tous processus participatifs*

**Qui :** *Chef de projet + commanditaire* | *Groupe porteur* | *Chef de projets + experts + commanditaires*

**Niveaux de participation :**

- **Consultation**
- **Concertation**
- **Coproduction** : avec le groupe et éventuellement des acteurs experts

**Pratique :** *préparer une synthèse de l'analyse documentaire, si possibilité !*

### 3. Que faire : Analyse de l'existant

Définir le périmètre du projet

Analyser des expériences ayant déjà été implémentées dans le périmètre du projet

Reconnaissance et analyse des manques par rapport au sujet traité

#### Objectifs opérationnels

1. Le moment de mon projet est-il opportun ?
2. Le projet offre-t-il une opportunité par rapport au public visé ?
3. La problématique du projet est-elle sensible par rapport aux différents acteurs concernés, qu'en pensent les politiques, les responsables du CPAS, du Logement social, de l'associatif social – culturel- pédagogique ?

**Outils :** Ishikawa-carte des acteurs-interviews des acteurs concernés

#### Points d'attentions

**A définir avec le groupe**

**A définir avec les experts**

**A définir avec le groupe**

*Se souvenir du triangle de la mobilisation !*

*Le calendrier est souvent stratégique.*

*On a parfois tort d'avoir raison trop tôt !*

*Ne pas penser trop vite que l'on innove. L'historique d'un quartier, d'un groupe est toujours une source d'enseignement.*

## ETAPE 4 : MISE EN PLACE DU PROCESSUS PARTICIPATIF

*Tous processus*

**Qui :** *Chef de projet + groupe* | *Groupe porteur* | *Chef de projets + experts + groupe*

**Niveaux de participation :**

- **Consultation**
- **Concertation**

**Pratique :** *prévoir le matériel et écouter la météo ! Prévoir des haltes de restauration.*

### 4. *Que faire : Elaborer les conditions de mise en place d'un processus participatif dans la durée*

Stimuler la cohésion du groupe

Faire émerger l'intelligence collective

Pérenniser l'action

#### **Objectifs opérationnels**

1. Etablir le timing du projet
2. Qui fait quoi (rôles de chacun) : participants-urbanistes –animateurs externes-Collège et administration
3. Définir les niveaux de participation selon les acteurs mobilisés en fonction du timing du processus

**Outils :** *diagnostic en marchant – simulations – brain storming – réalisation d'une maquette-expo photos/vidéos - chapeaux de Bono.*

#### **Points d'attentions**

***A définir avec le groupe et les experts***

***A définir avec le groupe et les experts***

*Entre timing prévu et réalisé, il y a parfois plus que l'espace d'une nuance !*

*Ne pas oublier que certains rôles peuvent être imposés pour des raisons légales ou de compétence.*

*Veiller à ce que l'expertise ne tue pas la participation, pour cela annoncer le niveau de participation souhaité au groupe et s'y tenir !*

## ETAPE 5 : COMMUNICATION

Tous processus

Qui : *Chef de projet + groupe* | *Groupe porteur* | *Chef de projets + experts + groupe*

Niveaux de participation :

- *Consultation*
- *Concertation*
- *Coproduction*

**Pratique** : prévoir un budget temps-argent et mobiliser les compétences du groupe.

### 5. Que faire : Utiliser des modes de communication adaptés

#### Objectifs opérationnels

1. Choisir le ou les bons medias
2. Choisir le timing de communication
3. Vérifier la congruence entre : objectifs, groupes cibles et medias

**Outils** : rapports-flyers-mails-journaux-sites web-expo de photos-films-présentation orale et ppt-témoignages et récits, etc.

Support possible de la Maison de la Participation.



#### Points d'attentions

**A définir avec le groupe et le commanditaire**

**A définir avec le groupe**

*Il est parfois dangereux de confier la communication aux experts externes. Cela pourrait être interprété comme de la manipulation voire du marketing !*

*Cette étape est souvent transversale à tout le processus.*

*Elle est un facteur déterminant de réussite du projet.*

*La qualité d'une communication se mesure par la qualité de ce qui est compris par ceux à qui elle s'adresse !*

## ETAPE 6 : LE PROCESSUS EN TANT QUE TEL

*Tous processus*

**Qui :** tous les responsables de projet

**Niveaux de participation :**

- **Consultation**
- **Concertation**
- **Coproduction**

**Pratique :** Organiser des visites-rencontres avec des expériences similaires réalisées ou en cours de réalisation dans d'autres communes, d'autres régions.

### 6. Que faire : Le processus participatif en tant que tel

Amener le groupe à son meilleur niveau de performance.

#### Objectifs opérationnels

1. Favoriser la créativité du groupe
2. Ne pas écraser le désir des gens sous des lourdeurs administratives.
3. Ne pas imposer la participation de tous à tout
4. Maintenir les rôles de chacun
5. Diversifier les types de réunions
6. Un "élu" peut être un participant comme les autres

**Outils :** Tous en fonction du groupe, alterner analyse et créativité, micro projet

Support possible de la Maison de la Participation.



#### Points d'attentions

##### **Tous les responsables de projet**

*A Anderlecht (cfr Diagnostic), la durée et l'implication des responsables politiques sont des éléments de succès ou d'échec.*

*Il faut prévoir des moments de pause dans le processus (fêtes-repas).*

*Il est parfois utile de changer d'animateur pour amener une vision nouvelle et d'autres outils d'animation.*

*Changer les lieux de réunions.*



## ETAPE 7 : LES AIDES EXTERIEURES

*Tous processus*

**Qui** : responsables de projet et groupes + responsables politiques

**Niveaux de participation** :

- **Consultation**
- **Coproduction**

**Pratique** : Rédiger un cahier de charges réaliste et proportionnel au degré d'intervention souhaité.

### 7. Que faire : S'adjoindre des aides extérieures

Enrichir la compétence du groupe

#### Objectifs opérationnels

1. Renforcer la compétence du groupe en termes de capacitation
2. Renforcer la compétence du groupe en termes d'expression
3. Renforcer la compétence en termes de facilitation

**Outils** : cahier de charges et budget

Support possible de la Maison de la Participation.



#### Points d'attentions

**Chefs de projet et responsables politiques**

*Ne pas transférer la responsabilité du projet sur l'aide extérieure.*

*La compétence de l'externe ne lui donne pas « autorité » sur le groupe et son projet !*

*La relation de confiance est indispensable.*

*Veiller au devoir de "réserve" à respecter quant à la diffusion d'informations sensible.*

## ETAPE 8 : LE SUIVI ET LES FEED BACK PAR RAPPORT AU PROJET

*Tous processus*

**Qui** : tous les acteurs impliqués dans le projet

**Niveaux de participation** :

- **Concertation**
- **Coproduction**

**Pratique** : prévoir les modalités de visibilité du projet dès le début du processus.

### 8. Suivi et feed back sur le projet

Maintenir la dynamique du projet

#### Objectif opérationnels

1. Rendre visibles les réalisations du projet en cours
2. Recadrer le processus si nécessaire
3. Prévoir des temps d'arrêts et de réflexion
4. Maintenir la confiance des participants et commanditaires

**Outils** : grille d'évaluation-testimonials-création de supports

#### Points d'attentions

##### **Chefs de projet et groupe**

*Ne pas modifier continuellement le processus.*

*Les règles de fonctionnement doivent aussi inclure les modalités de modification souhaitables.*

*Evaluer n'est pas perdre du temps, c'est en gagner !*

## ETAPE 9 : L'ÉVALUATION FINALE

*Tous processus*

**Qui** : tous les acteurs impliqués dans le projet

**Niveaux de participation** :

- **Concertation**
- **Coproduction**

**Pratique** : évaluer à froid ; diversifier les modes d'évaluation, matérialiser un projet est également évaluer.

### 9. Suivi et feed back sur le projet

Favoriser une culture de la participation

#### Objectifs opérationnels

1. Renforcer la capacitation des participants au processus
2. Acter la réalisation du groupe et de ses limites
3. Structurer la transférabilité de l'expérience acquise
4. Créer des indicateurs qualitatifs et quantitatifs
5. Mise en perspective des relations entre processus participatif et finalités du projet

**Outils** : grille d'évaluation et/ou matérialisation du projet.

Support possible de la Maison de la Participation.



#### Points d'attentions

##### **Chefs de projet et groupe + commanditaires**

*Créer collectivement ses propres indicateurs sur base de l'expérience vécue par le groupe.*

*Le processus participatif en tant que tel est un indicateur qualificatif.*

*Favoriser l'auto-évaluation*

## ETAPE 10 : LE RAPPORT D'ACTIVITES ET SA COMMUNICATION

*Tous processus*

*Qui : responsables de projet et groupe*

*Niveaux de participation :*

- **Consultation**
- **Concertation**
- **Coproduction**

*Pratique : collecter les données utiles tout au long du processus.*

### *10. Réaliser un rapport final*

Communiquer les résultats du projet au commanditaire

#### **Objectifs opérationnels**

1. Acter les résultats du processus
2. Permettre la transférabilité des résultats sur le terrain
3. Permettre une diffusion des résultats
4. Objectiver la plus-value de la participation par rapport aux finalités du projet

#### **Points d'attentions**

***Chefs de projet + groupe + commanditaires***

*La qualité du rapport final ne se mesure pas en nombre de pages.*

*Faire une synthèse du rapport pour les responsables politiques.*

*Prévoir éventuellement une diffusion par voie de presse de la synthèse.*

*Toujours faire approuver le contenu par les participants au processus participatif.*

## PARTIE 4 DYNAMIQUE DU GROUPE DE PROJET ET LEADERSHIP PARTICIPATIF

Les théories sur la constitution des groupes sont nombreuses. Elles sont la plupart du temps très orientées vers la “psychodynamique”. Nous nous pencherons ici sur la dynamique du groupe de projet et du rôle du leader/animateur. Dans tout groupe constitué, il y a un leader, conscient de l’être ou non. Ce leadership, s’il n’est pas institutionnel, relevant de l’organisation administrative, peut même évoluer et changer d’acteur en fonction des tâches à remplir.

### Solitaire-Solidaire

La réussite d’un groupe repose sur la maturité de ses membres. L’immaturité repose sur trop de dépendances. Le défi est de passer du “Je” au “Nous”. Paradoxe, un groupe crée une force centrifuge, il demande que l’on parle d’une même voix et en même temps il demande que ses membres soient autonomes, capables d’anticiper sur les besoins de l’environnement. C’est l’opposition de ces deux forces qui crée la dynamique du groupe.

*Dès lors : Trop de pouvoir centralisateur va engendrer des comportements de dépendance au leader.*

*Trop d’autonomie va engendrer des électrons libres...!*

Antonin Gaunand<sup>2</sup> est Consultant et enseignant à Sciences-po/Paris. D’après lui et nombre de théoriciens, un groupe de projets connaît 4 phases :

### 1. PREMIERE PHASE – CONSTITUTION

#### Connaître les autres

Cette première phase correspond à la création de l’équipe à proprement parler : les membres du groupe se rencontrent, apprennent à se connaître, se positionnent les uns par rapports aux autres et découvrent la légitimité de chacun.

#### Rôle du leader

Le leader a un rôle décisif dans la mise en place d’une dynamique de groupe : il s’agit de fédérer des personnalités parfois très différentes, en s’inspirant des techniques de Team Building (voir outils). Le leader a un impact déterminant sur la cohésion de l’équipe dès sa création, il lui appartient de créer un climat de confiance le plus tôt possible.

### 2. DEUXIEME PHASE – TENSION

#### Se confronter aux autres

Cette deuxième phase correspond à la confrontation des opinions de chacun. Les divergences de points de vue apparaissent, les tensions se font sentir, chacun cherche à se faire entendre... souvent au détriment des autres. C’est une phase très délicate, qui peut, si elle est mal négociée, aboutir à l’éclatement de l’équipe, voire à un changement de main du leadership au sein du groupe.

---

<sup>2</sup> Blog The Leadersheep

## Rôle du leader

Lors de cette étape, le leader a pour rôle de réduire les tensions et de réguler les échanges – en permettant notamment à chacun de s'exprimer. Il peut éventuellement être amené à gérer les conflits, si les discussions s'enveniment. Dans tous les cas, il doit être assertif, c'est-à-dire s'affirmer en tant que leader, tout en respectant et en écoutant les différents membres du groupe. Il est le gardien des règles, pas du contenu.

### 3. TROISIEME PHASE – PRODUCTION

#### Travailler ensemble

Cette troisième phase correspond au travail effectif du groupe, sur les bases de fonctionnement qui ont été mises en place lors de la phase précédente. L'équipe est désormais efficace, elle coopère pour atteindre les objectifs du groupe.

#### Rôle du leader

Le rôle du leader consiste dans cette étape à motiver son équipe à effectuer l'activité pour laquelle elle est réunie, si c'est nécessaire.

### 4. QUATRIEME PHASE – DISSOLUTION

#### Dissoudre l'équipe

Cette quatrième phase correspond à la dissolution du groupe, lorsque les raisons qui ont amené sa création ont disparu (la fin d'un projet par exemple).

#### Rôle du leader

Il appartient au leader de reconnaître le travail effectué par les membres du groupe et de valoriser l'apport de chacun à l'atteinte des objectifs.

En synthèse, le rôle du leader de groupe de projet participatif sera de :

*Influencer et fédérer un groupe.*

*Pour atteindre un but commun (émergence d'une intelligence collective).*

*Dans une relation de confiance mutuelle (niveaux et limites de la participation connus et acceptés).*

*Et pour une durée limitée (un groupe n'est pas une fin en soi).*

#### Paroles de citoyens

*Chez nous, il y a de tout, de la trentaine à la soixantaine. Et toutes les nationalités et ça c'est vraiment bien et ça cohabite parfaitement.*



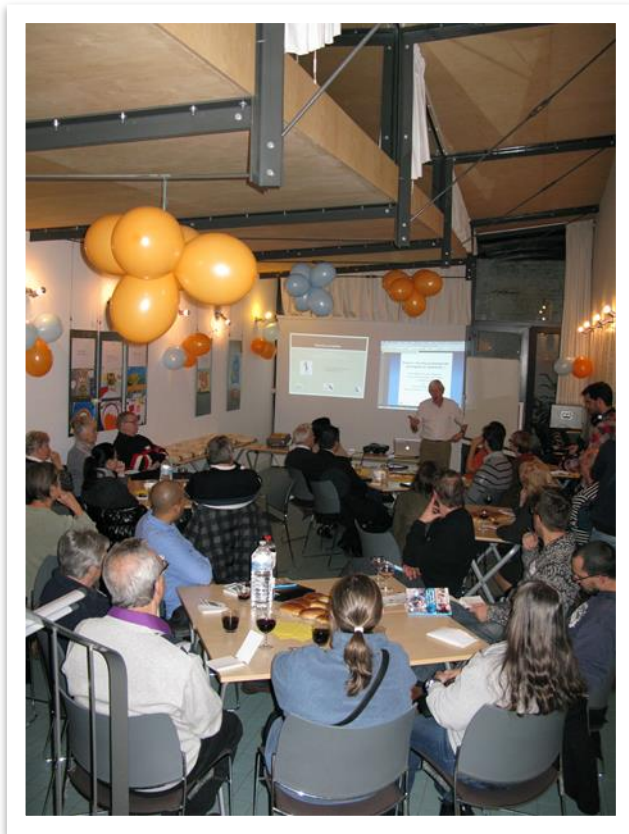
## PARTIE 5 OUTILS D'ANIMATION

Dans cette partie, nous vous présentons quelques outils d'animation. Bien sûr, cette liste n'est pas exhaustive. Il existe quantité d'ouvrages, de sites internet présentant des exercices, des procédures d'animation.

Les outils que nous proposons ici ont cette particularité de mettre l'animateur en retrait par rapport au groupe. Ce qui veut dire qu'il sera le maître d'ouvrages et pas le producteur du contenu. C'est parfois un peu frustrant pour l'animateur, mais c'est une garantie de neutralité, de volonté participative favorisant la vision du groupe et non pas celle de l'un ou l'autre des participants.

Un outil n'est jamais une fin en soi, dès lors se tromper est autorisé et sans conséquences pour autant que l'on en prenne conscience et que l'on change d'outil !

Certains outils demandent un minimum de matériel. Cela se prépare et il est toujours prudent de songer au matériel de remplacement en cas d'imprévu. Ex : vous comptez utiliser une analyse SWOT pour établir un diagnostic de mobilité dans votre quartier. Il vous faut donc: une ou deux feuilles de papier format A1, quelques post-it et quelques crayons et feutres ? Vous espérez réunir au maximum 15 participants. Le soir de votre réunion arrive et à votre grande stupeur se présentent quelques 60 personnes, vous voilà victime de votre succès ! Que faire ? Si vous avez prévu (en bon animateur que vous êtes) du matériel complémentaire, vous diviserez votre groupe en sous-groupes pour autant que votre local de réunion le permette. Pas de panique! Mais sans matériel ou local adapté, il faudra changer d'outil. C'est également la raison pour laquelle, il y en a plusieurs dans ce vademecum.



## OUTIL : ANALYSE SWOT – FREINS ET OPPORTUNITES

Durée : 1h - Profil participants : tout profil, si capacités d'analyse

### Objectif

Ce type d'outil a pour objectif de permettre l'identification des «freins» et des «opportunités» dans la mise en œuvre d'une action.

L'analyse permet, de manière stratégique, d'aborder les caractéristiques internes (analyse contextuelle des forces et des faiblesses du groupe) et les caractéristiques externes au collectif (analyse des opportunités et risques : acteurs, locaux...).

### Techniquement

Avoir à disposition un paperboard et des feutres.

Avoir – si possible – préalablement recueilli le plus de données « objectives » sur la situation à analyser.

### Déroulement

#### \* ETAPE I : Réflexion au niveau interne : forces et faiblesses du groupe :

Il est demandé aux participants **d'identifier** les forces et faiblesses du groupe (exemple : le groupe compte parmi ses membres un représentant des autorités publiques = force / le groupe ignore la législation qui concerne son problème = faiblesse). Puis le groupe doit **classer** ces forces et faiblesses selon un critère d'importance face au problème rencontré.

	IMPORTANT	PEU IMPORTANT
FORCES	I	II
FAIBLESSES	III	IV

A ce moment, l'animateur a un rôle important : il doit amener le groupe à réfléchir à ce qui n'est pas apparu spontanément : forces et faiblesses non identifiées, faiblesse qui peut se transformer en force, faiblesse à laquelle on peut remédier (exemple : mieux connaître texte de loi).

L'animateur doit rester prudent dans son animation pour que les réflexions du groupe ne soient pas celles de l'animateur. Il peut pousser la réflexion, mais sans imposer ses réponses !

#### \* ETAPE II : Réflexion au niveau externe : opportunités et menaces extérieures au groupe

	IMPORTANT	PEU IMPORTANT
OPPORTUNITES	I	II
MENACES	III	IV

Déroulement semblable à celui de l'étape I : identification > classement > réflexion.



**\* ETAPE III : Tableau SWOT**

L'ensemble de la démarche (analyse interne et externe) peut se présenter par exemple sous cette forme :

FORCES.....	FAIBLESSES.....
OPPORTUNITES.....	MENACES.....

*On permet ainsi aux participants de se faire une idée générale de la situation, à analyser en parallèle. C'est une représentation de la réalité qui doit permettre à l'animateur de faire réfléchir le groupe.*

*Exemple : est-ce qu'une menace extérieure (un vide juridique, par exemple) peut être une opportunité pour le groupe ? Est-ce que la faiblesse du groupe (petit nombre d'individus) peut être une force dans des espaces de discussion, parce que par ex. rapidité dans les prises de décision ? Etc.*

*L'idée est d'une part de faire prendre conscience des aspects positifs et négatifs de la situation, tels que vu par le groupe, puis d'analyser chaque élément pour en tirer des aspects positifs non perçus au premier abord (ou des dangers non pressentis au départ de l'analyse). Le rôle de l'animateur est ici très important puisque c'est sur lui que repose la capacité du groupe à regarder au-delà des premières impressions.*

Le résultat de ce travail peut être de **proposer un plan d'action** qui se base sur une analyse stratégique de la situation, d'où l'importance, au-delà des impressions des participants, de mettre en avant certaines données objectives (contenues dans le tableau SWOT par exemple).

## OUTIL : « CADAVRES EXQUIS »

Durée : 1 à 2 heures - Profil participants : tout profil, un scribe dans chaque sous-groupe

### Objectif

*Cet outil permettra – à partir du découpage d'une problématique en questionnements - de réfléchir de manière approfondie en sous-groupes. Cette méthode a l'avantage d'obliger les participants à prendre connaissance des réflexions des autres participants, de manière à dépasser une simple réflexion personnelle et/ou superficielle.*

### Techniquement

- Panneaux et marqueurs à disposition
- Diviser le groupe en petites équipes de 2 à 4 personnes
- Timing global = 1h à 2h selon le nombre de participants (et donc de panneaux par lesquels il faudra passer)
- Petite clochette (ou sonnerie) pour faire avancer les groupes

### Déroulement

Il s'agit de la méthode dite du « cadavre exquis ». Les enfants jouent souvent à ce jeu : le premier note un mot, une phrase ou un dessin et passe son « œuvre » au suivant qui le complète et ainsi de suite jusqu'à ce que tous les enfants aient pu participer à cette « œuvre » collective.

\* **ETAPE I** : A partir de ce principe, on élabore un certain nombre de questions, réflexions qui serviront de « base de travail ». Ces questions sont élaborées par l'animateur et/ou par les participants. La question/réflexion est notée en haut d'une grande feuille (panneau). On peut préparer ainsi 5 à 10 panneaux. Il est utile de numéroter les panneaux pour la suite de l'animation.

\* **ETAPE II** : Les participants sont divisés en équipes et munis d'un feutre par équipe. Chaque équipe fait face à un panneau dont elle lit la question / réflexion. Chaque équipe poursuit la première réflexion par un commentaire commun. Toutes les 10 minutes (ce temps peut être plus long en fin d'exercice), on demande à chaque équipe de quitter son panneau pour passer au suivant.

**La double consigne** donnée à chaque équipe est donc de :

- Prendre le temps de **lire** tout ce que le panneau contient (intitulé ou questionnaire initial ainsi que tous les commentaires fournis par les groupes précédents) ;
- **Ajouter** son propre commentaire à chaque tableau.

A la fin de l'animation, chaque panneau comprend donc l'ensemble des commentaires de toutes les équipes. Il y a l'idée en filigrane d'une capitalisation des avis précédents.

**EXEMPLES :**

<p>« Le droit est une affaire de juristes »</p>
<p>Non, parce que le problème de droit que nous connaissons est notre problème. Donc le droit est notre affaire aussi.</p>
<p>C'est notre affaire, mais c'est aussi celui de nos proches, de notre famille parce qu'elle doit subir aussi les conséquences de nos problèmes (perte de logement).</p>
<p>Pas tout à fait d'accord. Lorsque j'ai été plaidé un problème devant le juge de paix, je n'ai pas gagné. Je pense qu'un juriste aurait mieux pu me défendre parce qu'il connaît le droit.</p>
<p>C'est vrai, mais il y a des choses que l'on peut apprendre par soi-même.</p>
<p>Non, pas pour la justice parce qu'ils font exprès de parler avec des mots qu'on ne comprend pas pour nous empêcher de nous défendre nous-mêmes.</p>
<p>...</p>

<p>« J'ai perdu mon emploi, mais je n'ai pas perdu mon logement. Donc je n'ai pas perdu la tête » (Monsieur G.)</p>
<p>J'ai peur de perdre mon logement parce que je sais que sinon je ne pourrais plus vivre avec mes enfants qui seront placés.</p>
<p>C'est plus facile de perdre son emploi que son logement. Le logement, c'est la base.</p>
<p>Quand on perd un emploi, on reçoit une allocation pour survivre. Quand on perd son logement, on doit se battre pour être aidé.</p>
<p>...</p>

## OUTIL : ISHIKAWA

Durée : 2 heures si exercice complet - Profil participants : tout profil, mais aide si difficultés à l'écrit.

### Objectif

Outil analytique qui permet à chacun, tour à tour, de s'exprimer par oral et par écrit et ensuite de tirer les premières grandes lignes d'une identification plus fine du problème traité. La vision finale est un regroupement des avis individuels.

### Techniquement

Photocopiez en agrandissant le diagramme ci-joint, dit « en arrêtes de poisson » (ou le reproduire sur une grande feuille).

Donner une dizaine de post-it à chaque participant (animation prévue pour 10-12 personnes) ainsi que de quoi écrire aux participants (stylos, feutres).

### Déroulement

\* **Etape I** : Il vous faut reproduire le schéma ci-après sur une grande feuille et distribuer post-it et stylos aux participants. Si certains ne savent pas écrire, vous devez pouvoir y suppléer en écrivant vous-même leurs idées.

\* **Etape II** : Vous expliquez que le cadre central (à droite) a été défini collectivement, c'est-à-dire que le groupe a identifié collectivement le problème général qui le mobilise OU vous le faites d'autorité.

\* **Etape III** : Demandez maintenant à chacun de prendre des post-it. Les participants ont alors 5 à 10 minutes pour préciser leur problème et puis pour identifier une « branche » en rapport avec le problème. La consigne est UNE idée = UN post-it.

\* **Etape IV** : Après 10 minutes, on passe à la collectivisation des réponses. Concrètement, vous demandez à un premier participant d'énoncer une première idée (écrite sur post-it) et de la raccrocher si possible à une des branches. Demandez ensuite aux autres participants s'ils ont eu la même idée notée sur post-it également. Collez tous ces post-it les uns près des autres. Passez ensuite aux autres idées des autres participants.

\* **Etape V** : Quand tous les post-it sont collés, vous énoncez au groupe l'ensemble des idées qui ont été émises (votre reformulation des groupes d'idées pourra être écrite).

\* **Etape VI** : Allez un pas plus loin et demandez à chacun de « voter » pour les « problèmes » qui lui semblent primordiaux dans la problématique étudiée. Pour cela, les participants se lèvent et vont donner des notes de 5 (le + important) à 1 (le - important) à côté des idées (ou reformulations d'idées). Vous n'avez plus qu'à additionner les notes données. Le groupe a ainsi classé par ordre d'importance les problèmes rencontrés par rapport à la situation de départ. Ceci vous indique les priorités d'action pour le groupe.

### Explications du diagramme

L'animateur doit commencer par expliquer ce que représente chaque « branche ». Les participants ont le droit d'inventer de nouvelles branches « manquantes » ou dont la formulation est plus parlante pour eux. Un moyen Mnémotechnique pour se souvenir des arrêtes du poisson : **les 5 M**

Le sens de chaque « branche » ou source du problème :

**METHODE** : « mon problème relève plutôt d'un manque de méthode : je ne sais pas comment m'y prendre pour résoudre mon problème ».

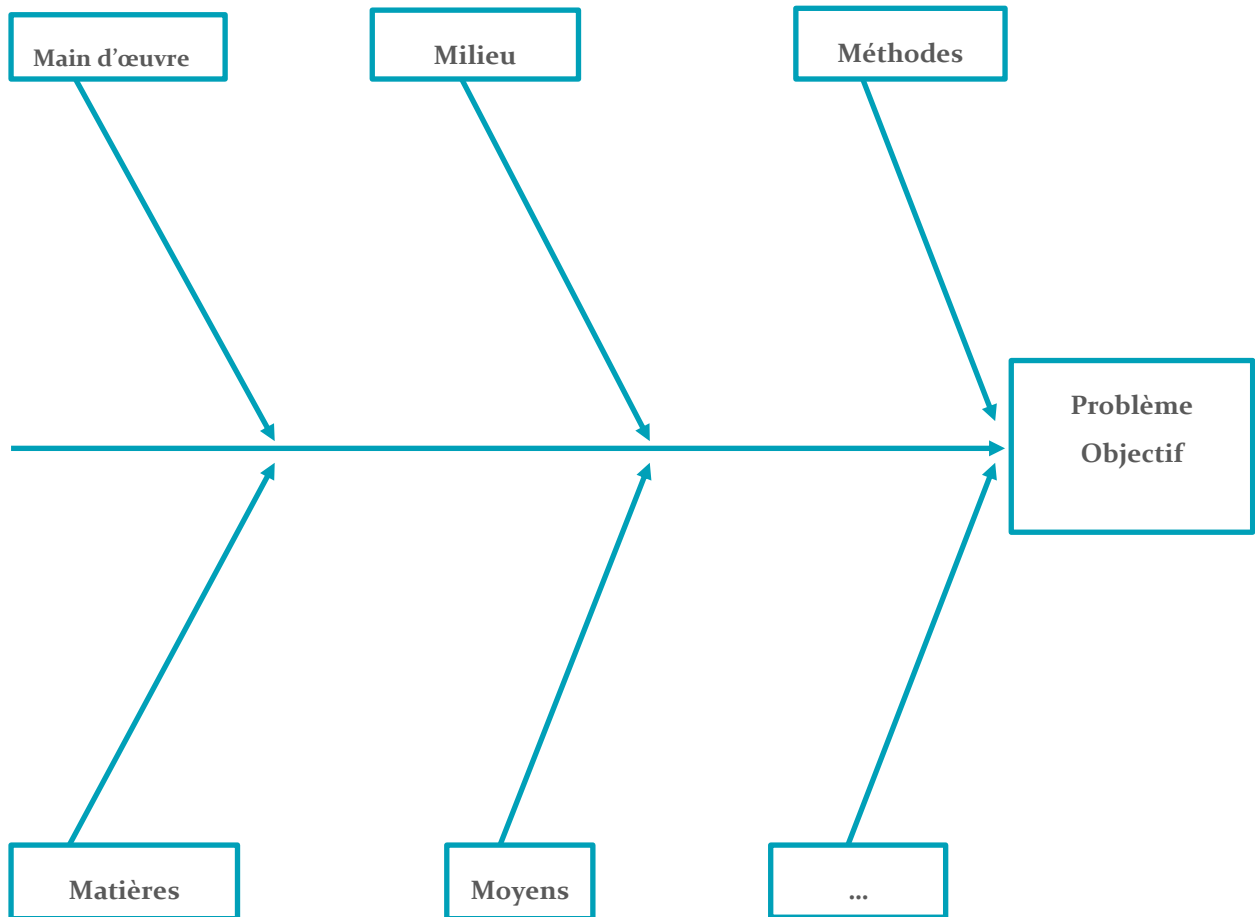
**MILIEU/ENVIRONNEMENT** : «mon problème vient d'un manque de contexte adéquat : quelles sont les personnes et les lieux ressources ? Quelle aide puis-je attendre de qui ? Identification des acteurs ?»

**MAIN D'ŒUVRE** : «mon problème vient d'un environnement hostile : l'indifférence, l'administration est trop cloisonnée – etc.»

**MOYENS** : «Si j'avais les moyens, je pourrais m'en sortir – notre projet nécessite des fonds importants.»

**MATIERE** : «Les règles d'urbanisme sont trop rigides et difficiles à interpréter ; ...»

*L'animateur et les participants doivent se sentir libres d'adapter ce schéma aux besoins de la problématique et du groupe (changer les intitulés des branches, effectuer des regroupements,...).  
L'objectif est ici clairement de dégrossir le problème général identifié pour aboutir à des problèmes plus spécifiques qui permettront un passage à l'acte.*



## OUTIL : PHOTOLANGAGE

Durée : ½ H à 1 heure - Profil participants : tout profil

### Objectif

*Outil d'analyse et d'expression face à une réalité.*

*Il s'agit de permettre une première approche plus «émotionnelle» et globale d'une problématique, de manière individuelle et collective.*

*Peut servir à déterminer le 'fil rouge' de l'animation.*

### Techniquement

Vous avez à votre disposition un jeu de 37 «photolangages». Ce sont des photographies particulièrement suggestives avec souvent une charge émotionnelle importante.

*Ne pas choisir des photos trop précises qui risquent d'orienter les choix des participants, les photos doivent amener les participants à dégager une vision et non un choix opérationnel !*

### Déroulement

\* **Etape I** : chaque groupe ou sous-groupe (de 8 à 10 personnes) reçoit un jeu de 15 à 30 photos. Un « scribe » est désigné dans le groupe pour prendre des notes durant les débats. Cette animation, très ludique, prend environ 1h et peut être prolongée par un premier débat avec l'ensemble du groupe.

\* **Etape II** : les participants du petit groupe doivent choisir une et une seule photo qui renvoie symboliquement au problème qu'ils ressentent. Ce choix doit être collectif. Les modalités pour arriver à élire cette seule photo sont laissées à l'appréciation du groupe.

\* **Etape III** : chaque participant choisit ensuite une autre photo : sa manière personnelle de percevoir le problème. Cela qui lui permettra de compléter le choix collectif en rajoutant son vécu personnel.

\* **Etape IV** : Mise en commun des résultats : le «scribe» présente d'abord la photo choisie collectivement et explicite les raisons du groupe, puis chacun montre « sa photo » et rajoute son idée (par exemple sous forme de mot-clé). Le scribe peut éventuellement clore son intervention par des informations sur les modalités d'organisation du groupe pour être arrivé à choisir la photo collectivement.

*En tant qu'animateur, vous expliquez simplement les règles du jeu sans vous immiscer dans le travail de réflexion du groupe. Vous consignez l'ensemble des réponses. Ceci vous permettra de nommer le(s) problème(s) identifié(s) par le groupe. Tentez de « remonter » au problème le plus général, celui avec lequel tous se sentent d'accord.*

*Vous trouverez des exemples sur divers sites internet et sur celui de : [www.habitat-participation.be](http://www.habitat-participation.be)*

## OUTIL : WBS OBJECTIFS ET STRATEGIES D'ACTION

Durée : 1H30 ou plus - Profil participants : tout profil

### Objectif

*Cet exercice doit permettre au groupe de développer sa stratégie d'actions par un va et vient entre objectifs poursuivis – projets – actions concrètes. En fonction du groupe, l'animateur devra peut-être davantage travailler la notion d'objectif de l'action (pourquoi veut-on agir ?) ou plutôt le découpage de l'action du collectif en multiples tâches que chacun pourra mettre en œuvre après la formation.*

*L'identification de l'objectif se révèle souvent très utile parce que si un projet ou une action semble impossible, on peut le/la remplacer par un/une autre qui pourra viser à rencontrer le même objectif et cela évite bien des frustrations !*

**Exemple** : j'ai organisé dans mon quartier un repas avec mes voisins. Les boudins ont brûlé et la soupe était trop salée, mais on s'est bien amusé. Si mon objectif était gastronomique, j'ai sans doute raté mon objectif. Si mon objectif était d'améliorer les rapports de voisinage, c'était gagné. Les boudins brûlés ont finalement permis de bien rire...

### Techniquement

- Il suffit de reproduire en l'agrandissant le schéma qui suit et le faire tenir sur une surface qui permettra l'écriture (paperboard, grande table,...).
- On peut aussi ne pas utiliser le schéma proposé et, en fonction de la discussion avec les participants, construire un tableau à peu près semblable.
- Avoir des feutres de couleur pour remplir les cases.

### Déroulement

\* **ETAPE I** : Les participants devront identifier les actions mises en œuvre ou à mettre en œuvre face au problème étudié = étape assez facile en général pour les personnes.

\* **ETAPE II** : Ils devront réfléchir au «pourquoi» : pourquoi proposent-ils telle et telle action ? Quel est le but (souvent non-dit) poursuivi ? Le fait d'y réfléchir collectivement permettra au groupe de se donner des objectifs communs. Attention ceux-ci doivent être suffisamment généraux et communs pour que chacun s'y retrouve.

\* **ETAPE III** : Après ces deux étapes, on se pose la question des actions à mettre en œuvre et leur cohérence par rapport à l'objectif.

Des changements interviennent, par exemple, on peut supprimer certaines actions et en mettre d'autres en place, puis estimer que l'ordre de mise en œuvre des actions doit être inversé. Ce raisonnement du groupe est à prendre en compte et si possible à conserver de façon écrite sur un paperboard.

\* **ETAPE IV** : Derrière chaque action collective, il y a des «tâches» concrètes qui doivent être remplies par certaines personnes. Ces tâches constituent un véritable plan de travail pour le groupe. On peut en faire un outil pratique pour la suite de la formation.

### Variante

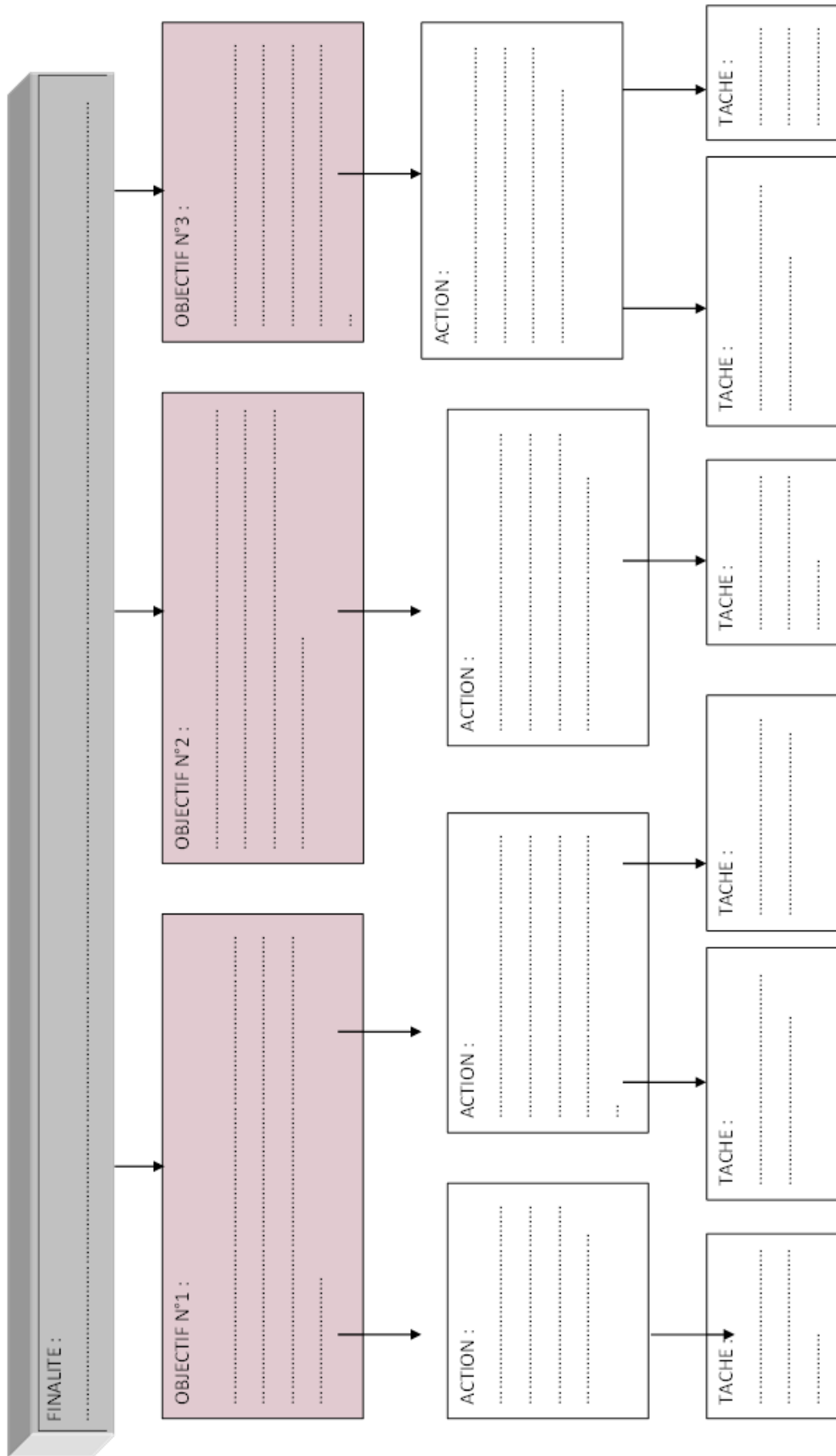
*On peut aussi introduire un quatrième niveau de réflexion pour des groupes plus en réflexion sur leurs actions : celui de la finalité poursuivie. La finalité est moins concrète, elle introduit souvent des notions de valeur. Il ne faut pas confondre objectif et finalité : l'objectif est concret, opérationnel tandis que la finalité est plus abstraite, elle renvoie à un système de valeurs ou de pensées.*

*Exemple : Si j'ai comme objectif d'améliorer mes rapports avec mes voisins, je pourrais avoir comme finalité de créer un climat de convivialité dans le quartier. Cette finalité m'obligera à me poser quelques questions comme : quels sont les habitants du quartier qui ne sont pas venus à mon BBQ et comment les mobiliser autrement ? Qu'est-ce que signifie la convivialité dans un quartier (où sont les zones collectives et les zones individuelles) ? etc.*

*Le rôle de l'animateur est à nouveau délicat. L'ambition est ici aussi de faire prendre conscience de la multiplicité des possibles plutôt que d'organiser un mouvement de révolte. Une lutte pour revendiquer ses droits demande de la connaissance (analyse), mais aussi de la cohérence dans les actions menées. Cet outil permettra au collectif de créer cette cohérence, permettant d'éviter certaines déceptions, et peut-être d'accepter de prendre une autre voie pour agir. Ce n'est plus le projet ou la tâche qui prime, mais la finalité, l'objectif.*



WORK BREAKDOWN STRUCTURE = UN OUTIL POUR DÉCOMPOSER L'ACTION



## OUTIL : «ECHANGES EN BINÔMES»

Durée : 1 heure - Profil participants : Public ayant capacité réflexive et analytique

### Objectif

*Prendre un temps de réflexion à deux participants afin de baliser les questions-clés d'un sujet. Cette technique précède généralement des échanges en sous-groupes ou en plénière. Lorsqu'un sujet s'avère très dense ou qu'il faut laisser un temps important à l'échange interpersonnel, cet outil peut s'avérer très efficace.*

### Techniquement

- Donner aux participants, 2 par 2, un outil pour baliser l'échange (ex : feuille de questions ou liste de consignes, etc.)
- Prévoir la possibilité pour les participants de pouvoir occuper des espaces où ils seront décontractés

### Déroulement

\* **ETAPE I** : Distribuer l'outil de formalisation de la rencontre et former les binômes soit en laissant la liberté totale aux participants, soit en imposant ceux-ci (par exemple pour favoriser les échanges transfrontaliers).

\* **ETAPE II** : Les binômes s'installent pour discuter. L'animateur passe entre les binômes pour s'assurer qu'une des deux personnes ne monopolise pas tout le temps de débat pour exposer SA situation. Vérifier que tous les binômes ont terminé ou presque leurs échanges. Conseil : proposer cette animation avant une pause-café afin que les plus lents aient le temps de finir et que les plus rapides puissent prendre plus de temps pour boire leur café.

\* **ETAPE III** : Proposer un outil de restitution du travail en binôme, soit en sous-groupes soit en plénière. Proposer que ce ne soit pas la personne qui a exposé sa réalité qui en fasse la synthèse en sous-groupe, mais que ce soit son binôme qui dès lors se sent investi d'une responsabilité vis-à-vis de la personne qu'il a écoutée. L'animateur peut ne pas synthétiser l'ensemble du débat, mais focaliser cette synthèse sur un aspect qui seul sera collectivisé.

## OUTIL : LA CARTE DES ACTEURS

Durée : 1H à 1H30 - Profil participants : tout profil, animateur prend notes si difficultés à l'écrit

### Objectif

*On sait qu'on n'est pas seul, qu'il existe des personnes ou des groupes de personnes (institutions, associations, ...) qui sont proches de nous.*

*Il faut permettre aux participants, individuellement ou collectivement, de se faire une idée des acteurs (personnes ou institutions) qui sont ou peuvent être en interaction avec le problème qu'ils rencontrent. Il s'agit dans un premier temps de réaliser un travail d'identification (= qui), puis de détailler ensuite, de faire un travail de qualification (exemple : cet acteur peut-il m'aider ou non, est-il à contacter en priorité ?) pour chacun des acteurs précédemment identifiés.*

### Techniquement

1. Copier et distribuer la feuille ci-jointe en autant d'exemplaires que de participants
2. Agrandir la feuille ci-jointe ou travailler directement sur paperboard
3. S'assurer que chacun ait de quoi écrire ou apporter des feutres

### Déroulement

\* **ETAPE I** : Première phase individuelle et silencieuse. Chacun écrit son nom ou le «nom» du groupe dans la bulle en gras au centre de la feuille. Il faut inscrire dans les bulles les plus proches les «noms» des personnes ou groupes proches de nous au quotidien, en fonction du problème identifié. Dans les bulles plus éloignées, on indique les personnes/institutions avec qui on est plus rarement en contact, qu'on n'a jamais contacté, mais qui nous semble potentiellement intéressantes. On peut bien sûr ajouter des bulles et en laisser certaines vides...

\* **ETAPE II** : On confronte les résultats de chacun et on s'interroge sur les différentes représentations.

\* **ETAPE I et II BIS** : la carte des acteurs est réalisée oralement et collectivement avec l'aide de l'animateur. C'est lui qui pose des questions parfois un peu provocatrices pour aider le groupe à réaliser sa carte des acteurs.

\* **ETAPE III** : si le collectif a pu créer «sa» carte des acteurs, il peut ensuite définir les acteurs qui lui sont le plus utiles (III), un peu moins utiles (II) et enfin de faible utilité (I).

\* **ETAPE IV** : il convient ensuite de définir pour chacun des acteurs une gradation dans la qualité de la relation que le collectif entretient avec cet acteur : de +++ (très bonne relation) à --- (très mauvaise relation) en passant par o (pas de relation).

## Objectif et stratégie du groupe

*L'intérêt est d'avoir une vision collective des acteurs face au problème, d'en identifier de nouveaux qu'on avait oublié (ex : les médias, les fonctionnaires, etc.) puis, en fonction de l'évaluation du groupe quant au rôle des acteurs (+/-) avec une notion d'intensité, de définir collectivement une stratégie d'action destinée aux acteurs.*

## Exemples

*Qui rencontrer prioritairement ? = les acteurs +++ ou les --- ?*

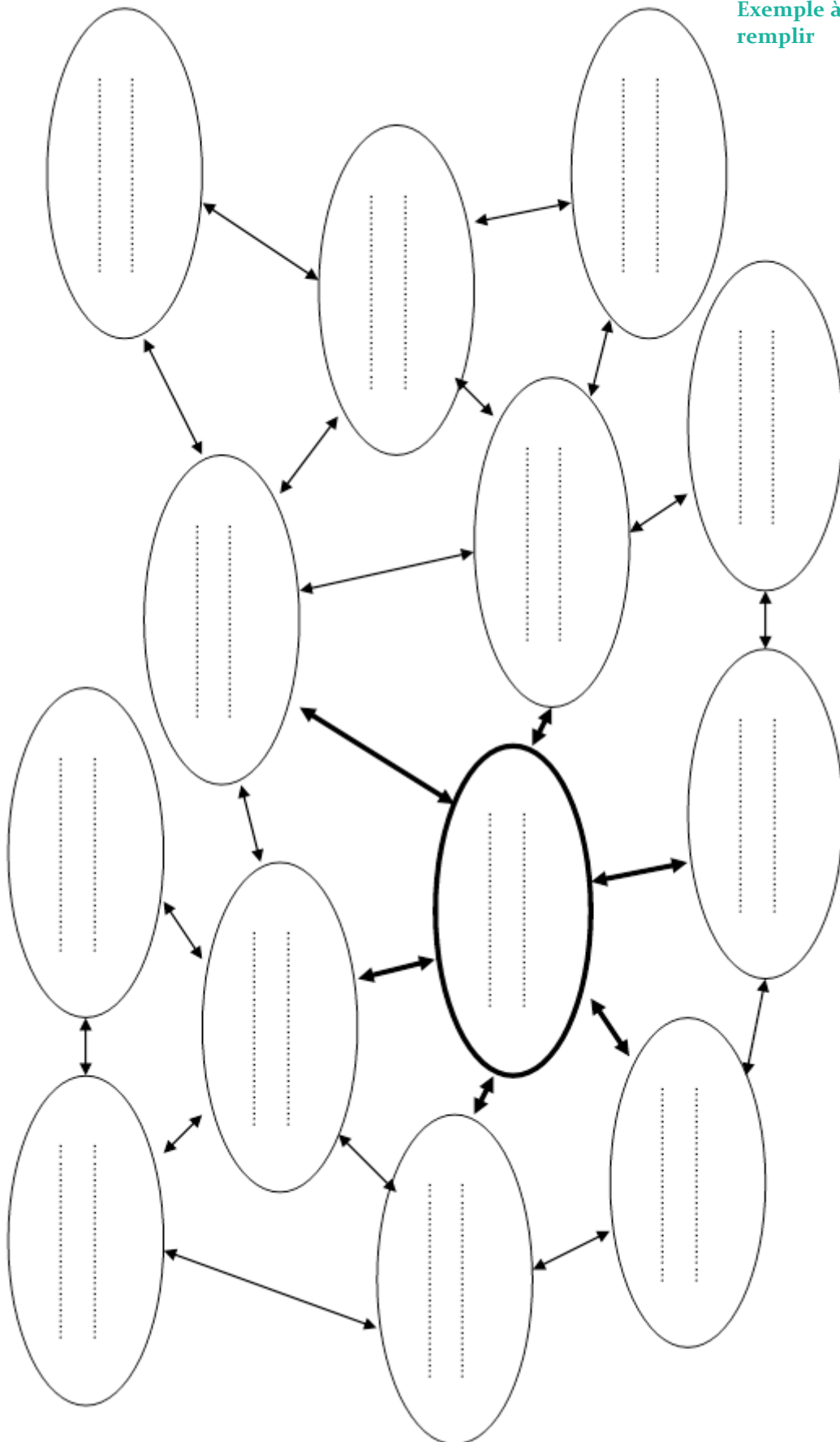
*Ne pas mettre de l'énergie à convaincre ceux qui sont peu utiles (I)*

*Identifier les acteurs qui ont des liens entre eux*

*Repérer ceux qui sont plus proches (plus accessibles) ou plus éloignés de nous (moins accessibles) selon la place des bulles.*

*NB : Le rôle (voire la «manipulation») de l'animateur est bien réel avec ce type d'outil. L'animateur doit veiller à ouvrir des portes au groupe plutôt que de l'inciter à un «plan d'action directe» au sortir de la journée !*

Exemple à remplir



## OUTIL : ALLIGATOR DE KAGAN

Durée : 1/2 heure - Profil participants : tout profil

### Objectif

*Outil analytique de débat afin qu'un groupe construise un avis collectif sur une question – permet d'expliquer ses propres idées, de donner à chacun l'opportunité de prendre la parole, d'écouter avec intérêt ce que disent les autres, de discuter de plusieurs idées différentes et de terminer en mettant toutes ces idées ensemble.*

### Techniquement

Par petits groupes de 3 à 5 personnes

Chacun reçoit un paquet de cinq fiches de couleurs différentes

Déroulement

\* **Etape I** : Poser la question à débattre.

\* **Etape II** : Poser clairement les consignes du débat :

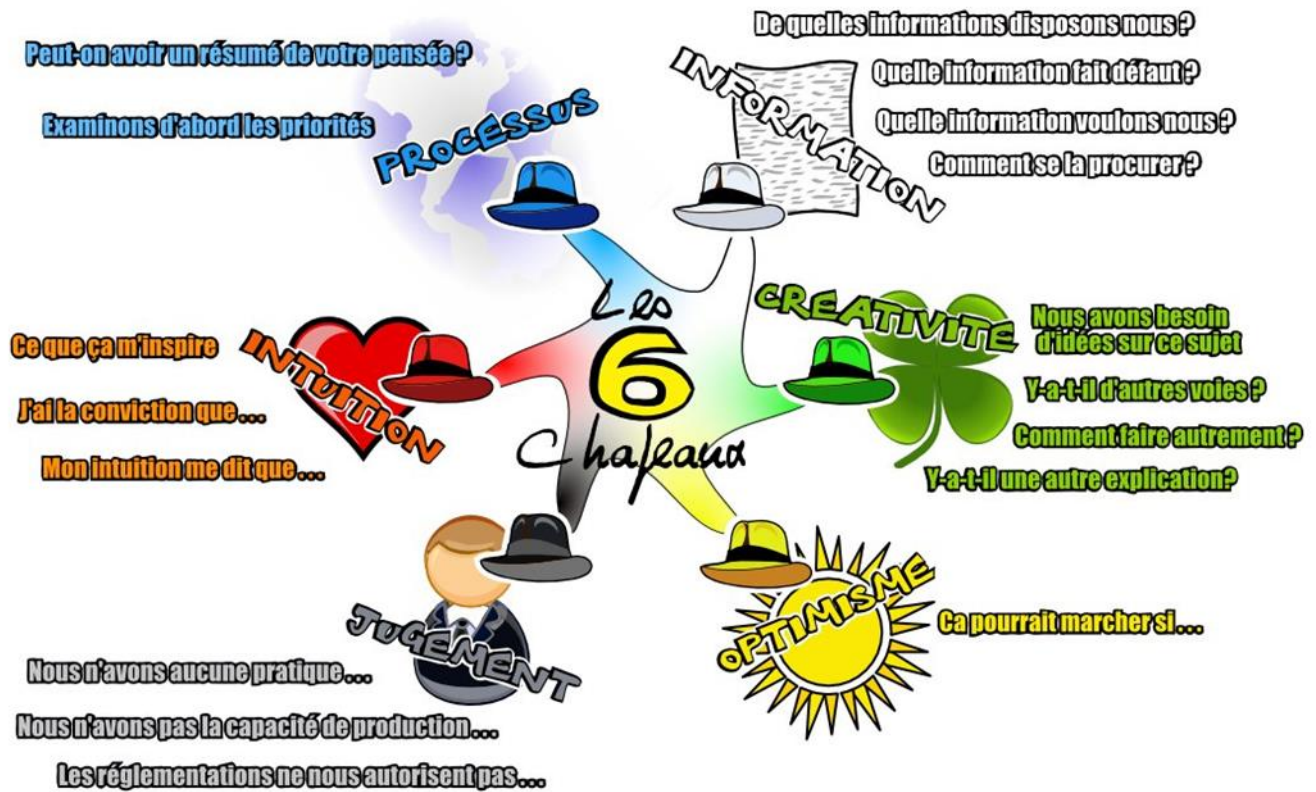
1. Quand un participant veut prendre la parole, il dépose au centre de la table une de ses fiches de couleur. Il parle alors le temps qu'il le souhaite (ce peut être seulement pour dire OUI ou NON !)
2. Quand on vient de parler, on doit attendre qu'au moins une ou deux personnes différentes de soi aient parlé avant de redemander la parole.
3. Au maximum à l'issue de l'ensemble des fiches de couleur, les participants doivent avoir décidé d'un point de vue commun face à la question posée.
4. Toutes les fiches doivent avoir été utilisées.

\* **Etape III** : Un rapporteur donne à l'animateur l'avis du groupe.

## OUTIL : LES CHAPEAUX DE BONO

Durée : 1/2 heure - Profil participants : tout profil

La méthode des 6 chapeaux (application de la Maïeutique de Socrate) extraite de l'ouvrage Six chapeaux pour penser est une méthode de management personnel ou de groupe, développée par Edward de Bono, permettant de traiter les problèmes dont une des conséquences est d'éviter la censure des idées nouvelles, dérangeantes, inhabituelles.



Les 6 Chapeaux  Le 07-03-2006

La méthode des 6 chapeaux (application de la Maïeutique de Socrate) extraite de l'ouvrage Six chapeaux pour penser est une méthode de management personnel ou de groupe, développée par Edward de Bono, permettant de traiter les problèmes dont une des conséquences est d'éviter la censure des idées nouvelles, dérangeantes, inhabituelles.

**Chapeau blanc** - La neutralité : lorsqu'il porte le chapeau blanc, le penseur énonce des faits purement et simplement. La personne alimente le groupe en chiffres et en informations. C'est l'image de la froideur. C'est le goût de la simplicité : le minimalisme.

**Chapeau rouge** - La critique émotionnelle : avec le chapeau rouge, le penseur rapporte ses informations teintées d'émotions, de sentiments, d'intuitions et de pressentiments. Il n'a pas à se justifier auprès des autres chapeaux. C'est le feu, la passion, l'intuition.

**Chapeau noir** - La critique négative : lorsqu'il porte le chapeau noir, le penseur fait des objections en soulignant les dangers et risques qui attendent la concrétisation de l'idée. C'est l'avocat du diable ! C'est la prudence, le jugement négatif.

**Chapeau jaune** - La critique positive : lorsqu'il porte le chapeau jaune, le penseur admet ses rêves et ses idées les plus folles. Ses commentaires sont constructifs et tentent de mettre en action les idées suggérées par les autres membres du groupe. C'est le soleil et l'optimisme.

**Chapeau vert** - La créativité : lorsqu'il porte le chapeau vert, le penseur provoque, recherche des solutions de rechange. Il s'inspire de la pensée latérale, d'une façon différente de considérer un problème. Il sort des sentiers battus et propose des idées neuves. C'est la fertilité des plantes, la semence des idées.

**Chapeau bleu** - L'organisation : c'est le meneur de jeu, l'animateur de la réunion qui canalise les idées et les échanges entre les autres chapeaux. C'est le bleu du ciel qui englobe tout.

*Tour à tour, chaque participant est invité à porter un "chapeau" même imaginaire et à formuler ses idées ou propositions en concordance avec la couleur de son chapeau.*

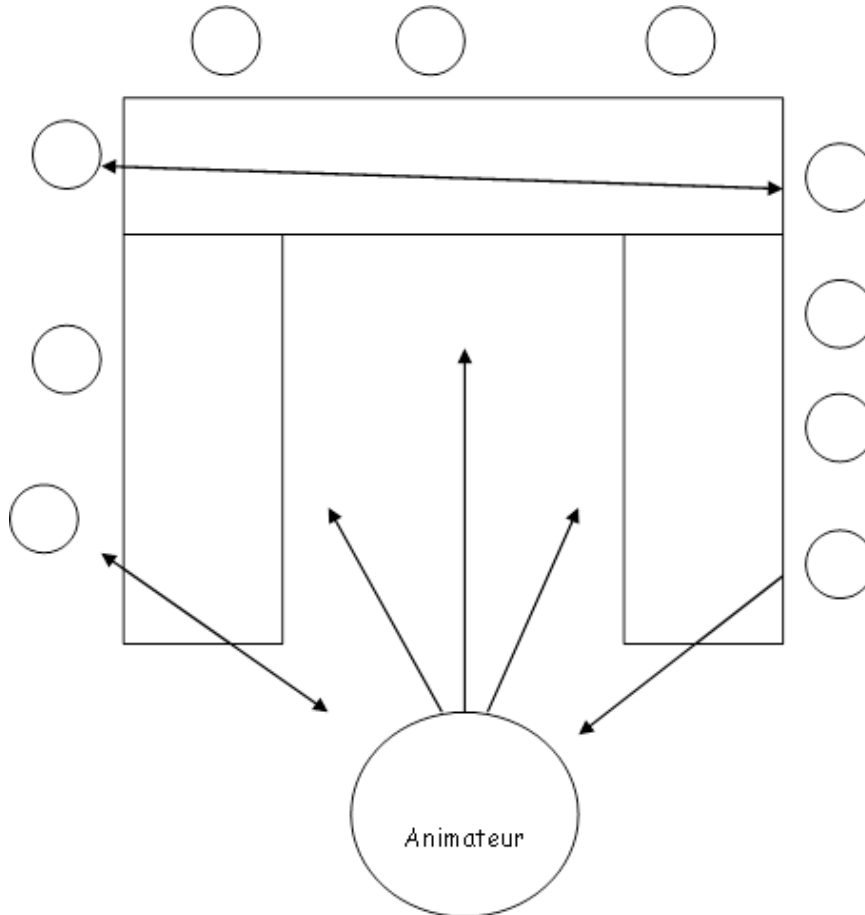


## OUTIL : LA DISPOSITION SPATIALE

En matière d'animation de réunions participatives, la disposition des locaux est un facteur important. Il témoigne parfois de manière inconsciente des finalités désirées par l'animateur.

Certaines dispositions se structurent en fonction des rôles dévolus aux intervenants, estrades, micros, projecteurs. D'autres témoignent d'une volonté égalitaire.

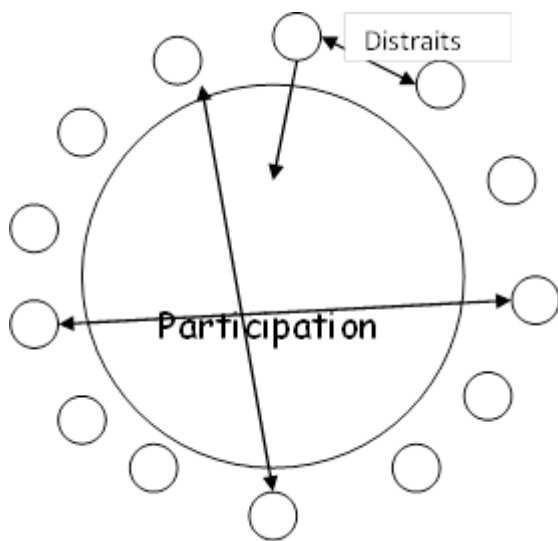
Les dispositions spatiales en réunion facilitant la participation et l'inverse.



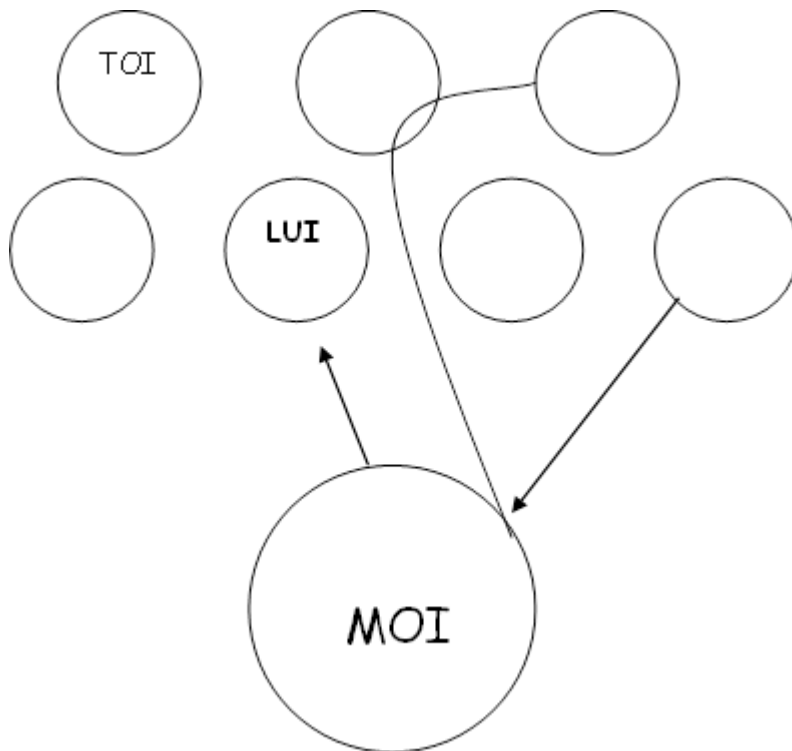
Observer là où se disposent les personnes

Les premières interactions proviendront des positions de contrôle.

Elles se situent face à vous ou aux deux extrêmes proches.



A éviter si possible !



Cette disposition ramène toutes les interactions à l'animateur et ne facilite pas les échanges entre participants.

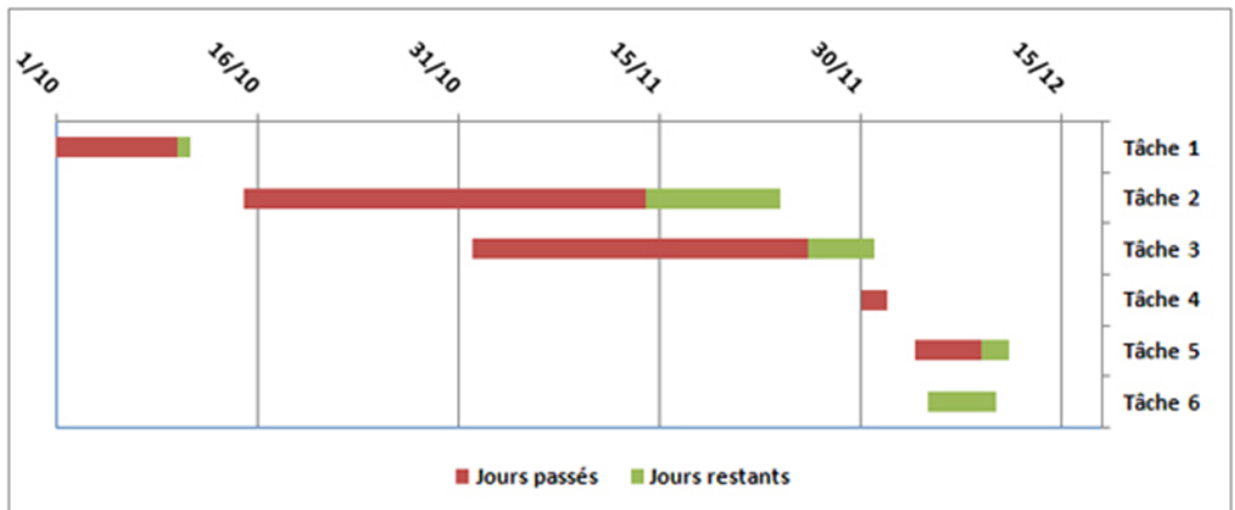
**BIEN SÛR, ON N'A PAS TOUJOURS LE CHOIX QUANT À LA DISPOSITION PHYSIQUE DES LIEUX DE RÉUNION ET D'ANIMATION !**

*A éviter absolument : la disposition "salle de spectacles"*

## OUTIL : DIAGRAMME DE GANTT

Le diagramme de GANTT est un outil permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Chaque tâche est représentée par une barre de couleur et inscrite sur une ligne de temps. Très facile à utiliser, il a pour avantage d'être un excellent outil de communication. Il peut par ailleurs être couplé avec un tableur de type excel ou autre.

Exemple à voir sur : [www.diagramme-de-gantt.fr](http://www.diagramme-de-gantt.fr)



**1ère étape :** Le listing des tâches

Dans le cadre de la création d'un diagramme de Gantt, vous devez donc commencer par lister toutes les tâches qui devront être accomplies pour qu'il soit mené à bien.

**2ème étape :** L'attribution des ressources et la gestion des charges

Par exemple, si cette ressource concerne une personne, un pourcentage de 100 % correspond à une personne consacrée à plein temps à la tâche

**3ème étape :** La planification du champ d'action

Commencez alors par dater le début du projet, puis établissez un ordre d'exécution des tâches. Leur attribuer une date de début, une durée, une fin, est primordial pour repérer l'état d'avancement du projet et organiser son planning.

**4ème étape :** La création de connexions entre les tâches

On retrouve ces dépendances dans la gestion d'un diagramme : certaines tâches ne peuvent commencer que si l'une est terminée, par exemple. Vous devez alors créer des liens entre vos tâches afin de mieux visualiser ces connexions qui lieront le projet,

**5ème étape :** Insérer des jalons

Un jalon correspond à une étape, un moment clé du projet. L'intérêt est de définir par anticipation des dates clés du projet de manière à éviter la perte de visibilité

## OUTIL : GRILLE D'ANALYSE POUR LES PROCESSUS PARTICIPATIFS

Quelques données par rapport au contexte

Titre du projet, lieu (échelle de territoire), contexte	
Quels sont les différents acteurs (autorités publiques, privé, associatif, groupes d'habitants...) et quels sont leurs intérêts dans le projet ?	
Dates du début et de la fin du processus participatif ?	
Qui a pris l'initiative de ce processus ?	
L'initiative provient-elle d'un cadre légal ? Ou d'une volonté politique ? Ou plutôt d'un souhait de la population ?	
Mes notes / questions :	

### Indicateurs pour une bonne participation

1. A quel moment intervient le processus participatif ? Lors de l'exploration de la problématique ? La formulation de la problématique ? La prise de décision ? L'évaluation ?

2. Y a-t-il des règles définies et connues pour ce processus ? Si oui, comment ont-elles été définies ? Les décisions déjà prises et celles à prendre sont-elles claires pour celui qui a pris l'initiative ainsi que pour les participants ?

3. La méthode utilisée encourage-t-elle une vraie prise de parole de la part des acteurs moins influents ? Pouvez-vous décrire la/les méthode(s) utilisée(s) (inventaire, enquête, réunions ouvertes, forum fermé, referendum, jury citoyen...) ?

4. Qui participe ? Toute personne ayant une opinion peut-elle l'exprimer directement ou vise-t-on plutôt à obtenir une forme de représentation (si oui, expliquez la procédure utilisée) ?

5. L'aspect 'multi-acteurs'. Les participants peuvent-ils communiquer avec tous les acteurs (pouvoirs publics, citoyens, privés) via le processus participatif ? Ou y a-t-il encore des acteurs qui utilisent leurs propres 'voies' pour peser sur la décision ?

6. Quel soutien a-t-on mis en place pour permettre aux acteurs moins influents (soit tous les participants, soit seulement certaines catégories plus démunies) de pouvoir défendre leur point de vue ?

Le processus participatif contribue-t-il à 'mettre en capacité' les participants (par l'augmentation de leur niveau de connaissance des mécanismes de prise de décision, la stimulation de leur capacité à s'organiser, voire l'autogestion) ou bien les participants sont-ils mis en situation de dépendance vis-à-vis des accompagnateurs ?

7. L'information et le feedback donnés aux participants ont-ils été suffisants, compréhensibles, donnés à temps ?

8. Y a-t-il eu une animation professionnelle du processus participatif ? Quel était le positionnement de l'animateur, neutre ou partie prenante ?

9. L'expérience montre-elle qu'au niveau de l'information, de la coproduction ou de la participation s'agit-il d'un processus participatif 'de façade' ?

D'après la grille d'évaluation inspirée de la Plateforme Participation.

[www.platformparticipation.be](http://www.platformparticipation.be)

## EN GUISE DE SYNTHÈSE

Petit memento pour la participation

1. **Réaliser un diagnostic préalable à toute action.** Repérer ce qui existe, comprendre les besoins, ne pas « réinventer l'eau chaude », contextualiser,...
2. **Mobiliser les habitants** sur des problèmes qui les touchent de près. Ne pas vouloir trop rapidement collectiviser le problème ou la solution (les gens se sentent noyés dans une masse, alors qu'ils veulent être reconnus comme individus) (cfr la pédagogie des micro-projets avec un groupe porteur de projet).
3. **Prendre en compte les rythmes de chacun** (population, partenaires privés, partenaires publics) et communiquer les étapes du projet en fonction de ces réalités.
4. **Admettre pour soi et les autres un droit à l'échec.**
5. **Prendre conscience que certaines habitudes seront bousculées.** Un nouveau projet peut amener des changements. Il faut s'y préparer !
6. **Utiliser les compétences extérieurs** si nécessaires (faire venir un technicien pour exposer un problème technique, faire appel à un animateur/médiateur pour gérer une animation de groupe, etc.).
7. **Prendre le temps d'évaluer** la démarche, le projet, le processus participatif.

Pourquoi conclure... alors que **tout processus participatif se transforme, se renouvelle, renaît** alors même qu'on le pensait fini. Il en va de même de ce vademecum... il sera à compléter, à modifier, à mettre à sa main, comme le fait tout bon artisan. En matière de participation citoyenne comme en matière d'animation d'un groupe, il n'y a pas de certitude, tout au plus quelques repères. A Anderlecht, **la compétence en ces matières est déjà présente** et depuis longtemps. Il faut donc « **capitaliser** » cette expertise, ne serait-ce que pour pouvoir la transmettre à ceux qui arrivent et s'engagent en Participation.

Comme dit **Pierre Mahey** (Urbaniste)

*« La participation... Un mot unique, c'est comme un seul café sur une place, on ne peut se fâcher avec le patron ». En conséquence de quoi, « il ne faut pas moraliser les mots du mouvement participatif, il faut multiplier, réinventer de nouveaux, enrichir peu à peu la culture de la participation ».*

## REMERCIEMENTS

Ce vademecum résulte de l'engagement d'un grand nombre de personnes. Il y a au départ la volonté du Collège de la Commune d'Anderlecht et de son administration d'ancrer sous forme de document écrit, les pratiques participatives nombreuses et leurs particularités mises en œuvre depuis des années à Anderlecht, et celles qui sont souhaitées dans l'avenir. Donner un outil pratique à tous ceux qui s'engagent dans des processus participatifs. C'est par ailleurs, la résultante de rencontres multiples entre professionnels de la participation et citoyens engagés dans la vie de leur cité.

Nous garderons de ces rencontres, le témoignage d'une appartenance forte à la vie communale, à son environnement, à ses valeurs, par-delà les différences de langues, de culture, de milieux d'origine. Ce vademecum est enfin le fruit de la rencontre entre deux équipes, celle de la Maison de la Participation et celle d'Habitat et Participation, rencontre qui nous a permis d'échanger nos pratiques, de les analyser, les enrichir. Nous souhaitons que les lecteurs, à leur tour complètent, corrigent, bref, améliorent ce travail.

La participation citoyenne est un territoire sans frontières, sans certitudes et dont les modes se réinventent chaque jour, sur base de l'existant, de l'expérience des uns et des autres, bref, à l'image de la vie dans sa dimension collective. Il nous faut donc remercier tous ceux qui nous ont aidés dans cette aventure, le Collège des Bourgmestre et Echevins, l'administration communale, les responsables des comités de quartier, les habitants pour leur accueil. Merci à tous.

La Maison de la participation d'Anderlecht  
Habitat et Participation

*"Le sens de l'histoire s'acquiert en y participant un peu"*

Antonio Baldini

Habitat et Participation ASBL  
Place des Peintres 1, boîte 4  
1348 Louvain-la-Neuve  
Tel : 010/45.06.04  
contact@habitat-participation.be  
www.participation-participation.be

Maison de la Participation  
Rue Wayez 94  
1070 Anderlecht  
Tel : 02/555.22.70/75  
participation@anderlecht.irisnet.be  
www.participation-anderlecht.be