

# Participation, les enjeux de la professionnalisation



Ifrée



**L'Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement (Ifrée) est un organisme partenarial créé en 1996, qui se place au service de la démocratie participative et de l'aide à la décision.**

La vocation de l'Ifrée est de favoriser l'implication citoyenne par l'éducation à l'environnement dans une perspective de développement durable.

#### **Principaux contributeurs :**


Raoul Girand, Ifrée (idées structurantes et principaux contenus) ; Marie Eraud, Ifrée (contribution aux contenus liés à la participation et à leur structuration) ; Annie Bauer, Ifrée (recherches complémentaires sur le thème, recueil des témoignages, mise en forme des contenus).

Nous remercions les anciens participants de la formation « Pilote de dispositifs participatifs » qui ont accepté de prendre du temps pour nous livrer leurs témoignages. Ceux-ci viennent enrichir cette publication avec une vision de terrain.

**Rédaction et suivi éditorial :** Annie Bauer, Ifrée.

**Crédits photographiques :** Ifrée, sauf pages 15, 19 et 39 (Adobe Stock).

**Conception graphique et réalisation :** Nathalie Louvet, [contact@nathalielouvet.fr](mailto:contact@nathalielouvet.fr)

**Impression :** Actiade  sur papier Novatech 100 % PEFC certifié

Cette brochure de l'Ifrée, comme les précédentes, met en application les principaux usages issus de la nouvelle orthographe de 1990.

Dépôt légal : décembre 2021 - ISBN : 978-2-913284-30-2

Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 France.



# édito

#### **Judith Ferrando**

*Codirectrice de Missions Publiques, chargée de cours dans le master Ingénierie de la Concertation, administratrice de l'Institut de la Concertation et de la Participation citoyenne*

Cette publication de l'Ifrée aborde un sujet qui, s'il n'est pas neuf, ne manque pas d'actualité.

Tout porte à croire que la professionnalisation de la participation va s'accélérer. En effet, de nombreux exécutifs nouvellement élus annoncent un recours accru à des dispositifs participatifs (assemblées citoyennes, droit d'interpellation, budgets participatifs...).

Les défis sont d'envergure pour que cette professionnalisation atteigne ses objectifs : assurer une participation citoyenne de qualité, qui garantisse toujours plus de sens, de sincérité, d'adaptabilité et donc *in fine* d'utilité démocratique et sociale.

Or, cette professionnalisation n'a rien d'évident ni de simple. Les avancées de la démocratie participative restent encore très dépendantes du volontarisme des élus et très réversibles lors de changements de décideurs. Les praticiens puisent souvent davantage dans des savoir-être et des convictions personnelles fortes que dans des corpus méthodologiques partagés avec leur organisation. Les métiers de la participation restent insuffisamment définis et reconnus, au risque d'être assimilés à la communication publique, à l'animation socio-culturelle ou au développement local. Ne pas professionnaliser – ou professionnaliser sans réflexivité – c'est prendre le risque de multiplier des dispositifs bien huilés mais inadaptés aux publics et aux sujets, sans exigence d'impact sur les décisions majeures, sans capacité à dépasser les conflits et à les traiter pacifiquement, tout en lassant les citoyens.

La participation des acteurs et du public si elle est incontournable dans les discours n'est pas encore devenue un passage obligé et bien balisé de la fabrique de l'action publique. Professionnaliser la participation n'est ni la standardiser ni en étouffer le potentiel de transformation sociale (certains évoquent la démocratie d'élevage versus la démocratie sauvage), mais bien au contraire c'est se donner les moyens d'une participation démocratique capable d'accélérer les transitions sociales et écologiques et de transformer nos modes de gouvernances pour les rendre plus horizontaux.

# Sommaire

<i>Professionaliser, de quoi s'agit-il ?</i> .....	7
<b>Pourquoi professionaliser les praticiens de la participation ? Trois défis à relever</b> .....	9
<b>Garantir le sens de la participation</b> .....	10
<i>Quelles sont les finalités de la participation ?</i> .....	12
· Changement du paradigme de la décision politique .....	12
· Influence réelle sur le projet ou la décision .....	14
<i>Trois dévoiements courants</i> .....	14
· 1 <sup>er</sup> dévoiement   La recherche de l'acceptation sociale du projet, de la politique .....	14
· 2 <sup>e</sup> dévoiement   La pédagogie pour mieux faire comprendre l'intérêt du projet ou de la politique proposée .....	15
· 3 <sup>e</sup> dévoiement   Le faire agir, faire s'engager .....	16
<i>La professionnalisation peut-elle répondre à ce défi ?</i> .....	16
Professionaliser c'est permettre de garantir le respect des finalités et du sens de la participation	
<b>Assurer l'adaptation des dispositifs à chaque situation</b> .....	22
· De plus en plus d'outils et démarches normés .....	23
· Les avantages d'une certaine standardisation .....	23
· Les limites de l'industrialisation des pratiques .....	24
· Un cadre administratif peu propice à l'adaptation .....	25
<i>La professionnalisation peut-elle répondre à ce défi ?</i> .....	25
Professionaliser c'est permettre de proposer des standards sans produire des pratiques de pure répétition ou basées sur des outils figés	
· Dépasser la contrainte du cadre administratif d'intervention .....	25
· Un cadre solide pour des contenus souples .....	27
<b>Permettre le bon fonctionnement des dispositifs</b> .....	31
· L'animation des temps de travail .....	31
· L'accompagnement du processus de décision .....	33
<i>La professionnalisation peut-elle répondre à ce défi ?</i> .....	34
Se professionnaliser c'est acquérir les points de repère nécessaires à l'accompagnement des processus d'élaboration et de décision	
<i>Quelles modalités pour une professionnalisation aboutie ?</i> ...	37
· L'acquisition de savoirs et de savoir-faire .....	38
· La mise en œuvre sur le terrain .....	39
· La réflexivité sur la pratique .....	40

# Professionaliser, de quoi parle-t-on ?



SELON LE ROBERT, LE VERBE « **PROFESSIONNALISER** » POSSÈDE TROIS SENS, PROCHES, EN FONCTION DE CE À QUOI IL S'APPLIQUE : UNE ACTIVITÉ, UNE PERSONNE, UNE FORMATION.

1. **Donner** (à une activité) le caractère d'une profession
2. **Rendre** (quelqu'un) professionnel
3. **Adapter** (une formation) à une activité professionnelle

**Le premier sens** se rapproche de la vision anglosaxonne qui se focalise sur l'organisation des personnes exerçant une même activité pour la faire reconnaître et exister dans l'espace social. Il s'intéresse notamment au « marché » de la participation et pourrait interroger, par exemple, l'opportunité de créer une corporation des personnes en charge de la participation. L'approche de l'Ifrée ne gardera de ce premier sens que l'idée d'un partage de valeurs qui amènerait la profession à se reconnaître dans des principes déontologiques.

**Le deuxième sens**, plus proche de la vision française, vise le travail à faire avec les personnes pour leur permettre d'adapter leurs compétences à l'évolution des situations de travail.

« Être "professionnel", c'est disposer des connaissances fondamentales, des méthodes de raisonnement et d'analyse, qui permettront de faire évoluer ses pratiques dans des contextes mouvants, de sélectionner les informations pertinentes, d'ancrer de nouveaux savoirs. » (Source : [www.formation-professionnelle.fr/2016/02/15/professionnalisation-de-quoi-parle-ton](http://www.formation-professionnelle.fr/2016/02/15/professionnalisation-de-quoi-parle-ton))

Enfin, **le troisième sens** met l'accent sur l'articulation entre le travail et la formation, en dépassant les modalités classiques de cette dernière pour construire de véritables parcours professionnalisants.

« [...] il ne s'agit plus seulement de transmettre de façon déductive des contenus pratiques théoriques ou, au contraire, d'apprendre sur le

tas (formation informelle) mais d'intégrer dans un même mouvement l'action au travail, l'analyse de la pratique professionnelle et l'expérimentation de nouvelles façons de travailler. » (R. Wittorski, « La professionnalisation », *Savoirs*, 2008, p. 4.)

**La conception de l'Ifrée est essentiellement centrée sur ces deux dernières entrées**, pour lesquelles le terme professionnel comporte, au-delà de l'idée d'exercer une activité rémunérée, une notion de qualité. Le professionnalisme désigne d'ailleurs la qualité d'une personne qui exerce en tant que professionnel expérimenté (le Robert).

Pour nous, la préoccupation de professionnalisation des personnes en charge de la participation répond aux réalités de terrain des métiers où la participation a fait irruption et qui n'y étaient pas préparés, ainsi qu'à une perspective d'évolution professionnelle pour le secteur de l'animation et de l'éducation à l'environnement qui en développe certaines compétences. Elle se traduit donc dans une dynamique de formation continue qui répond à deux enjeux :

- **améliorer le confort d'action des professionnels** en poste à qui de nouvelles activités sont confiées dans ce domaine,
- **garantir la qualité des dispositifs participatifs** mis en place, pour le professionnel qui les mène mais aussi pour les participants et pour le territoire qui les accueille (générer une expérience positive de la participation, qui a des résultats concrets localement).

# Pourquoi professionnaliser les praticiens de la participation ?



LA PARTICIPATION, C'EST ASSOCIER LE PLUS LARGEMENT POSSIBLE **LES PERSONNES CONCERNÉES** À L'ÉTUDE (CONSULTATION) OU AU TRAITEMENT (CONCERTATION) D'UNE QUESTION, D'UN PROJET, D'UNE POLITIQUE.

## Trois défis à relever

Aujourd'hui les dispositifs participatifs sont confrontés à **3 enjeux** préoccupants qui constituent à terme des risques importants pour ce domaine :

- **Le défi lié à la perte de sens** : des dispositifs dévoyés par rapport aux finalités de la participation ;
- **Le défi lié à l'uniformisation** : la reproduction à l'identique des dispositifs ;
- **Le défi lié à la perte de qualité** : des dispositifs qui dysfonctionnent.

Ce sont ces trois aspects que nous allons explorer ici pour mesurer comment une professionnalisation pertinente, telle que nous l'entendons à l'Ifrée, est à même d'éviter ces écueils.

# Garantir le sens de la participation

**L'engouement actuel pour la participation engendre de multiples dispositifs, qui ne sont pas toujours parfaitement au clair avec le respect des finalités de celle-ci.**

L'institutionnalisation crée une aspiration des dispositifs participatifs via des cadres pré-établis qui peuvent niveler par le bas la notion même de participation. C'est le cas par exemple des « concertations » réglementaires qui ont un niveau de participation très faible, relevant davantage d'une information améliorée du public (informer, permettre au public de poser des questions, y répondre et montrer comment ces questions ont été prises en compte).

On reste loin de la coélaboration d'un avis ou d'un accord prenant en compte la vision des parties prenantes ou des citoyens. Il peut alors y avoir un sentiment d'instrumentalisation de la participation par les pouvoirs publics.

Ces procédures imposées sont souvent subies. Le commanditaire n'attend alors rien des personnes qu'il réunit en termes d'éclairage (des enjeux, des possibles...) s'appuyant sur leur expertise d'usage. Sa motivation est extrinsèque : s'assurer que le projet ne puisse pas être remis en cause pour vice de forme, faire la preuve de l'engagement de moyens visant la participation.



## LA PROFESSIONNALISATION EST, ELLE-MÊME, VUE COMME UNE PERTE DE SENS PAR CERTAINS

**La menée des dispositifs participatifs a longtemps été l'apanage des militants, dans une dynamique de bénévolat et d'implication très forte visant à redonner du pouvoir aux citoyens et aux acteurs qui n'en avaient pas, dans le domaine social des politiques de la ville notamment. Les années 1970 ont connu ces dispositifs menés dans une perspective de recherche action, avec des militants investis sur le terrain.**

De cette histoire militante il reste, pour certains, une crainte de voir la participation confiée à des professionnels, qu'ils considèrent comme moins investis, notamment pour la défense de la parole des publics les plus éloignés.

Dans son article « De la "militance" à la "consultance" : les bureaux d'études urbaines, acteurs et reflets de la "procéduralisation" de la participation » (*Politiques et management public*, janv.-mars 2012), Magali Nonjon, enseignante chercheuse en science politique, documente le passage de la participation comme moyen de rendre les habitants acteurs de leur changement à la participation comme moyen d'améliorer le fonctionnement des institutions. Si la participation a changé d'orientation, c'était pour permettre de résoudre les problèmes qui se posaient avec le plus d'acuité et aussi ceux qui auraient le plus d'impact positif sur les personnes concernées. Il ne s'agissait plus seulement de leur permettre de faire entendre leur voix mais de leur permettre de modifier le système pour que celui-ci soit plus efficace auprès d'eux.

Aujourd'hui cependant, certains dispositifs dits participatifs sont conçus davantage comme des dispositifs d'information et font la part belle à la possibilité pour l'institution d'expliquer sa politique plutôt qu'à l'expression et au dialogue avec les personnes concernées par sa mise en œuvre. Ces dispositifs peuvent alors être perçus comme un moyen d'imposer plus efficacement les politiques ou les projets.

Le constat fait par Alice Mazeaud, enseignante chercheuse en science politique, dans son article « La démocratie participative : une professionnalisation sans démocratisation » (*Silomag*, déc. 2019) va dans ce sens : « La multiplication des procédures participatives n'a pas permis aux citoyen.nes de prendre leur part dans la définition de l'agenda politique local. Ainsi que le notent des observateur.ices de plus en plus nombreux, le développement d'innovations procédurales sans effets politiques et démocratiques constitue même un problème majeur. En effet, le développement de ce nouveau standard participatif de l'action publique locale ne contrarie qu'à la marge les tendances lourdes de l'action publique locale. » Elle parle plus loin de « mise en scène toujours plus professionnalisée d'une "ouverture" aux citoyens ».

La multiplication des postes de personnes chargées de la participation est alors vue par certains comme un moyen pour les institutions de s'approprier ces techniques et de les utiliser dans une visée différente et dévoyée : soumettre encore mieux les citoyens et les acteurs à leurs propres visions des choses.

C'est un écueil qu'on ne peut nier, mais ce n'est pas une fatalité. Le contourner requiert cependant des compétences spécifiques et la clarification de principes déontologiques.

Du militantisme on peut garder la ferveur de la croyance en la nécessité de la participation « vraie ». C'est en ce sens que Loïc Blondiaux, professeur de science politique à la Sorbonne, a pu dire « C'est bien sur un mélange de militantisme et professionnalisme que doit se construire ce métier. Des mercenaires de la participation, capables de mettre leur science au service de n'importe quelle opération de pseudo-participation ou de communication maquillée, auraient toute chance de ne produire que du cynisme, pour eux-mêmes et chez les citoyens. » (Extrait d'un entretien « Démocratie participative : "La professionnalisation, un enjeu décisif" », *Revue Territoire*, décembre 2011, p. 10.)

# Quelles sont les finalités de la participation ?

Les finalités de la participation sont de deux ordres : un changement de modèle de décision et un impact réel sur le projet.

## Changement du paradigme de la décision politique

La participation entend modifier le processus habituel de prise de décision et ce, notamment en ce qui concerne les « communs » (nos ressources partagées), l'intérêt général. Il s'agit donc, pour les questions qu'il semble pertinent de traiter par la participation et où on fait le choix du dialogue, de sortir du modèle qui propose :

- une prise de décision qui se fait entre décideurs et experts (élus et techniciens)  
→ pour aller vers **un processus incluant l'ensemble des personnes concernées**, c'est-

à-dire directement impactées ou impactantes par rapport au projet ou à la question traitée ;

- une majorité qui impose son point de vue à la minorité (principe du scrutin majoritaire, du référendum...)  
→ pour aller vers **une mise en dialogue des intérêts et des besoins de chacun**.

C'est ce que l'on exprime généralement par l'expression « **décider autrement** ».



### QU'ENTEND-ON PAR « DIALOGUE » ?

Attention ! Le terme « dialogue » a plusieurs significations en français.

En langage courant il désigne un simple échange entre deux ou plusieurs personnes, ou encore le contenu de cet échange (les paroles des personnages dans un livre, une pièce de théâtre...).

Le sens auquel il se réfère ici est bien plus précis que cela. Il est à rechercher du côté de la science politique ou de la philosophie.

Dans le vocabulaire politique ou syndical, il évoque **une négociation menée avec la volonté commune d'aboutir à une solution acceptable** par les parties en présence. (d'après : [www.cnrtl.fr/definition/dialogue](http://www.cnrtl.fr/definition/dialogue))

En philosophie le dialogue est une forme qui permet **d'examiner et de confronter des thèses divergentes**. « Le dialogue est une manière de se parler [...]. Basé sur le partage d'idées, il permet un face-à-face des conceptions qui tend vers autre chose, vers d'autres idées à découvrir, à inventer ensemble. Pour autant que chacun tienne compte de ce que l'autre dit, le dialogue avance constamment. Recherche, compréhension, clarification, vérification [...] il propose un environnement dans lequel chacun est également capable de vérité et de sens (Conche, 1993, p. 38-39) ce qui contribue à briser la logique de "si j'ai raison, tu as forcément tort". » (Alexandre Herriger, docteur en éthique et philosophie politique : [eduphilo.ch/definition](http://eduphilo.ch/definition))

En ce sens, **la participation partage avec le domaine de la diplomatie l'idée d'offrir une alternative au rapport de force et à la violence**, dans le traitement des questions de société, la résolution des problèmes, qu'ils soient locaux ou plus larges.

Elle se distingue des luttes sociales, mais n'a pas non plus pour finalité de les encadrer ou de les remplacer. Certains porteurs de ces luttes y voient une façon de préparer les gens au renoncement. En fait, ce sont deux modalités différentes et chaque acteur ou citoyen invité à participer dans le cadre d'un dispositif pourra évaluer s'il souhaite s'engager dans ce dialogue ou préfère le chemin de la lutte.

Ces positions ne sont cependant pas tout à fait infondées et beaucoup d'exemples leur ont malheureusement donné raison par le passé. Cela appelle quelques précisions et points de vigilance. D'abord, **il serait illusoire de penser que la participation peut être systématisée et s'appliquer en toutes circonstances**. Il y a un certain nombre de conditions qui doivent être

réunies pour qu'un dispositif participatif puisse porter ses fruits : s'assurer que les principales parties prenantes sont prêtes à essayer de dialoguer ; que les règles, objets et modalités du dialogue sont définis et acceptés par tous ; que le délai et les contraintes des parties prenantes sont compatibles avec l'objectif ; etc.

**Parmi ces conditions nécessaires, on trouve aussi celle d'un relatif équilibre dans le rapport de force entre parties prenantes**, afin que chacun puisse prendre en considération l'avis des autres. Cela ne veut pas dire qu'il ne peut pas y avoir de conflit entre les acteurs, mais si l'un d'eux a une position de force écrasante, il ne va pas investir le dialogue de la même façon, car il sait que son pouvoir est ailleurs - pour que le dialogue fonctionne il faut que chacun ait besoin de se mettre d'accord avec les autres. Dans une situation où ce rapport serait trop déséquilibré il y aurait un premier temps nécessaire pour le rééquilibrer. De fait cela passe souvent par des actions de lutte, considérées comme seules à même de rendre audible la voix des moins forts.

## Influence réelle sur le projet ou la décision

La participation doit avant tout permettre d'aboutir à une décision ou un projet différent (des propositions, un avis différents) de celui qui devait voir le jour. Un projet plus ancré, plus riche, plus adapté aux besoins des personnes concernées...

Il s'agit donc de **rechercher un impact sur le projet et non sur les personnes**. Or, on constate aujourd'hui qu'un certain nombre de commanditaires attendent avant tout que la participation ait un impact sur les personnes (sur leur adhésion, leur compréhension, leur engagement). Si on ne peut nier que les dispositifs participatifs sont

une expérience qui marque les participants et qui peut amener une meilleure compréhension du projet et des autres, voire une modification des attitudes, ce sont des effets, voire des moyens (il faut comprendre plus finement la problématique, la position des autres pour pouvoir entrer en dialogue) au service de la finalité qui reste l'impact sur le projet. On peut rechercher une interaction positive entre l'impact sur le projet et la construction d'une citoyenneté active et responsable, qui devrait être l'effet de toute participation bien menée, sans en devenir la finalité.

## Trois dévoiements courants

Le risque de dévoiement que nous pointons ici se décline en trois nuances :

### 1<sup>er</sup> dévoiement | la recherche de l'acceptation sociale du projet, de la politique

Cette « acceptation sociale » devient, pour certains décideurs, l'objectif affiché de la « participation », sans qu'ils mesurent toujours la contradiction interne entre ces deux notions.

La participation est vue comme un processus d'information : si on explique très bien, les gens vont perdre leurs aprioris et mieux comprendre le bien fondé du projet.

On est ici dans la logique de communication :

- **Décider puis convaincre** qui ne correspond pas aux logiques de participation :
- **Proposer, consulter puis requalifier** (consultation)
- **Dialoguer puis décider** (concertation)

En effet, la participation ne peut devenir un canal à sens unique, allant des décideurs vers les participants pour leur « faire accepter » un projet déjà ficelé. La participation implique bien un canal à double sens où les participants peuvent exprimer leur vision des choses et participer à la construction du projet. Si un dispositif participatif ne peut donc pas avoir pour finalité de favoriser l'acceptation sociale, il peut, dans une certaine mesure, consister à construire les « conditions de l'acceptabilité ». Lorsqu'il n'est pas

possible de remettre en cause l'existence même du projet ou de travailler sur l'élaboration de propositions alternatives, **la marge de manœuvre se situe dans le fait de préciser les conditions auxquelles le projet serait acceptable pour les personnes concernées**. Et il ne s'agit pas seulement de mesures compensatoires, on peut travailler sur des **critères techniques, financiers, sociaux, environnementaux, spatiaux et temporels**, à intégrer au projet.

### 2<sup>e</sup> dévoiement | la pédagogie pour mieux faire comprendre l'intérêt du projet ou de la politique proposée

La participation est vue comme une nouvelle modalité éducative : faire participer les personnes doit leur permettre de découvrir et comprendre les enjeux de telle question, cela doit donc permettre d'élargir le champ de conscience de la problématique pour ces citoyens ou acteurs. Il s'agit là d'objectifs de sensibilisation. **Si le fait de participer à une consultation ou à une concertation peut**

**effectivement avoir pour effet de sensibiliser les personnes à la question traitée, ce n'est qu'un moyen pour leur permettre de contribuer de façon plus pertinente à la recherche des réponses à la question posée**. Mais l'objectif réel de la participation est lié à la décision, à l'action, on ne peut donc pas se centrer sur cette finalité éducative, à moins de perdre de vue l'essence même du dispositif.





## 3<sup>e</sup> dévoiement | Le faire agir, faire s'engager

Enfin, la participation est parfois aussi lue comme un moyen de proposer aux personnes de « prendre part » à une action. Encore une fois, c'est parfois un effet produit par les dispositifs participatifs : après avoir contribué à la réflexion sur ce qu'il faudrait mettre en place pour résoudre tel

problème sur un territoire, les personnes réunies peuvent devenir porteuses de la mise en place de certaines des actions préconisées sur les domaines où elles agissent. Pour autant ce n'est pas la visée de démarrage, ni la seule.



**ANAÏS BROCHET**\*, CHARGÉE DE L'IMPLICATION DES HABITANTS AU SEIN D'UN ESPACE NATUREL PROTÉGÉ, AYANT SUIVI LA FORMATION « PILOTE DE DISPOSITIFS PARTICIPATIFS » DE L'IFRÉE.

*La dimension participation citoyenne au sein de la collectivité territoriale correspond à une forte volonté de se rapprocher des habitants et d'améliorer son image auprès d'eux. La confusion avec le domaine de la communication est constante, avec l'idée que la participation citoyenne pourrait réussir là où la communication a échoué. C'est quand j'ai compris cette attente et mesuré cette difficulté que j'ai décidé de me former pour gagner en légitimité et pouvoir mieux accompagner mes collègues et les élus sur la question. Aujourd'hui je suis plus armée pour expliquer ces différences.*

\* Le nom et le prénom ont été modifiés

## La professionnalisation peut-elle répondre à ce défi ? Professionnaliser c'est permettre de garantir le respect des finalités et du sens de la participation

Connaître l'histoire de la participation, en partager l'éthique (les valeurs), s'appuyer sur une déontologie (les obligations liées à l'exercice du métier) clarifiée... sont autant d'éléments qui peuvent être travaillés dans le cadre d'un parcours professionnalisant.

Plus les personnes en charge de ces dispositifs seront aguerries aux finalités de la participation, plus elles seront à même d'identifier les demandes biaisées qui ne constitueraient finalement qu'un simulacre, une « mise en scène » de participation.



*Les discussions sur ces aspects commencent à prendre du sens pour les participants quand ils sont au début de leur mission d'ingénierie dans le cadre de la formation « Pilote de dispositifs participatifs » et qu'ils mesurent les objectifs réels de leur commanditaire, témoigne Raoul Girard, co-coordonateur de la formation à l'Ifrée. Il y a un temps de suivi des stagiaires à ce moment-là où on décrypte avec eux les objectifs du commanditaire et où on les analyse au regard des principes déontologiques de la négociation raisonnée pour*

*vérifier si on y est bien... On les aide aussi à préciser en quoi la demande diffère de la simple conduite participative d'un projet et, quand ce n'est pas très net, on approfondit pour voir ce qu'ils identifient au sein de ce projet qui pourrait relever véritablement de la participation (le fait d'associer des personnes concernées à une décision qui les concerne). À partir de cette « pré-commande » ils peuvent alors retourner vers le commanditaire avec une proposition d'intervention centrée sur la partie du projet qui peut faire l'objet d'un dispositif participatif qui ait du sens. En-dehors de ces temps d'analyse et de retour sur la situation réelle qu'ils vont gérer à travers leur mission d'ingénierie, il y a aussi des mises en situation fictives, comme l'accueil d'un commanditaire potentiel auprès de qui ils s'exercent à mener un entretien d'analyse de la demande. »*

Un commanditaire n'a pas forcément de mauvaises intentions lorsqu'il imagine faire appel à un dispositif participatif dans le cadre de son projet ou de sa politique, mais il est rarement spécialiste de la question et pourra facilement imaginer quelque chose qui ne soit pas tout à fait conforme aux principes fondateurs de celle-ci. C'est d'ailleurs une tendance très naturelle d'imaginer comment un dispositif participatif que l'on finance va pouvoir servir notre action le plus directement possible.

Dès lors, **le professionnel de la participation a un rôle à jouer auprès du commanditaire pour l'aider à élucider la nature de son besoin** et de sa demande.

S'il s'agit d'une demande de sensibilisation ou de pédagogie par rapport à un projet qui est déjà largement décidé, il est du devoir du pilote d'alerter le commanditaire sur l'inadéquation de l'outil « dispositif participatif », voire de remettre en cause une mission qui serait biaisée et nocive à la réputation des dispositifs participatifs en général et de sa structure en particulier.

**Le pilote doit donc avoir des points de repère qui vont au-delà de la procédure** et qui sont de l'ordre des finalités

poursuivies, du sens profond de la participation, pour pouvoir éclairer le commanditaire qui l'interpelle et construire avec lui un dispositif adapté à sa situation et qui ne dévoie pas le sens de la participation.

Cependant, tout ne se joue pas au moment du premier entretien d'analyse de la demande car le commanditaire a aussi besoin de temps et d'informations complémentaires pour faire évoluer sa position. Le pilote peut partir d'hypothèses centrées sur la vision du commanditaire et, au regard de ce qui ressort des entretiens préalables avec les parties prenantes, ils pourront faire évoluer les choses ensemble.



“ Pour une concertation autour d'un projet de méthanisation, les porteurs du projet n'avaient pas imaginé tous les sujets sur lesquels les riverains et les parties prenantes souhaitaient avoir leur mot à dire. Ils imaginaient bien qu'ils seraient partants pour mettre en place un réseau de « nez » surveillant la pollution olfactive, mais n'avaient pas idée du fait qu'ils souhaiteraient être associés à la réflexion sur ce qui serait fait des économies de la collectivité liées au chauffage de la piscine municipale (fourni par le méthaniseur) par exemple, ni à la pédagogie à développer autour du projet. À l'issue des entretiens préalables, l'Ifrée a proposé au commanditaire d'intégrer ces nouveaux sujets dans la conception des groupes de travail et il a accepté. ”

### COMMANDITAIRE

Par commanditaire nous entendons le donneur d'ordre, le financeur du dispositif, qu'il soit extérieur à la structure et lui passe commande – mettant le pilote en situation de prestataire –, ou qu'il soit interne. Dans ce dernier cas, il peut s'agir d'un supérieur hiérarchique, d'un élu ou d'un autre service.

Dans tous les cas, la relation au commanditaire (collectivité [technicien et/ou élu], entreprise, association...) est un objet de travail en soi et il faudra pouvoir entrer en échange avec lui pour mieux cerner ses attentes, lui faire remonter celles des futurs participants et construire avec lui les bases d'un dispositif sincère.



ANAÏS BROCHET

La difficulté de ma posture est que je porte une politique en interne, mes collègues et élus étant mes « commanditaires », cela rend la formalisation des premières étapes d'analyse de la demande plus difficile.

Quand on demande de l'aide à un collègue sur un domaine c'est pour trouver des solutions, or j'arrive toujours avec des questions, en soulevant de nouveaux problèmes : Mais qu'attendez-vous des participants que vous voulez réunir ? Vous voulez les faire travailler sur quoi ? Qu'est-ce que vous voulez faire des

productions ? Quel est votre objectif dans ce projet ?... même si je précise qu'ils ne sont pas obligés d'y répondre tout de suite, c'est perçu comme une complexification du projet plutôt qu'une simplification. J'essaie de les alerter sur le fait qu'il faut que l'on travaille ensemble dès le début du projet, ce n'est pas toujours faisable ou dans les réflexes, mais il arrive que de belles collaborations se mettent en place.

Avec un collègue qui a une culture technique sur la biodiversité nous avons imaginé un projet autour de la biodiversité nocturne à l'échelle communale avec un volet participation citoyenne à la fois dans le diagnostic et dans l'élaboration de propositions. Accepter que les habitants puissent exprimer leurs besoins en matière d'éclairage nocturne et que ceux-ci puissent être confrontés aux besoins des chauves-souris par exemple n'était pas dans la culture de ce collègue. Il fait de l'ingénierie environnementale à partir des besoins des animaux et conçoit les aménagements nécessaires en s'appuyant sur ces études. Néanmoins, il constate que cela a des limites. Il est donc prêt à essayer de faire avec les gens. « On ira peut-être moins loin mais plus sûrement ? » espère-t-il.

Dans les apports de la démarche de participation d'autres éléments suscitent son intérêt car ils renforcent la robustesse du projet : définir les lieux et les modes de décision, le mandat précis donné au groupe d'habitants...

Ce qui doit être recherché à travers la professionnalisation pour relever ce défi, c'est de renforcer la capacité professionnelle à entrer en discussion avec un commanditaire, à avoir un argumentaire professionnel pour positionner et expliciter le sens de la démarche. Cela passe aussi parfois par un accompagnement du commanditaire dans la découverte et l'appropriation du champ de la participation et des différents types de dispositifs existants ainsi que des objectifs auxquels ils permettent de répondre.

Un professionnel se place au service des finalités de la participation pour permettre au dispositif d'être le plus pertinent possible, bien-sûr en prenant en compte les contraintes de la situation. Mais ces contraintes ne doivent pas guider, seules, les choix, et le rôle du professionnel est aussi d'**éclairer les risques d'une participation trop partielle pour le commanditaire**.

La plus-value du professionnel compétent et respectant la déontologie du métier est d'**offrir au commanditaire, au-delà d'une réponse directe à sa demande, la possibilité de monter aux participants qu'il s'engage dans une démarche sincère**. Ceci, en lui apportant une

expertise qui conduira à construire avec lui et les parties prenantes associées, le projet de participation qui répond au besoin du territoire, de la situation. On lui permet ainsi de donner le gage de sa sincérité dans la démarche aux participants concernés, ce qui est primordial, car c'est souvent cette sincérité qui peut être interrogée et compromettre la participation des acteurs.

Tout comme les journalistes qui respectent une charte déontologique précise dans l'exercice de leur métier, les pilotes de dispositifs participatifs doivent **avoir en tête les principes de la participation auxquels ils ne peuvent pas déroger**, même si c'est une demande du commanditaire. Il s'agit finalement d'éviter que la participation ne devienne un outil de manipulation !

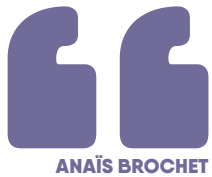
On voit là que la professionnalisation de la personne passe aussi par la construction d'une posture professionnelle responsable de sa structure, engageant la possibilité de discuter voire de refuser les conditions d'un commanditaire. Les points qui doivent être discutés pour identifier dans quelle mesure on s'inscrit bien dans une démarche de participation sont ceux présentés dans l'encart au verso.



## LES PRINCIPES DÉONTOLOGIQUES À PRENDRE EN COMPTE

- Le dispositif doit être **SINCÈRE** (le commanditaire doit sincèrement considérer qu'il a besoin de l'avis, de l'expérience, du regard des participants et prendre en compte ce qui les préoccupe dans la question / le projet abordé).
- Le dispositif doit être tourné vers l'action et il doit rester une décision à prendre, une **MARGE DE MANŒUVRE**, sur **des SUJETS considérés comme IMPORTANTS** pour les acteurs concernés (on ne choisira pas seulement la couleur du bâtiment ou les mesures compensatrices du projet). Il doit avoir [potentiellement] une **influence sur la décision : modifier, améliorer un projet, une décision**. Cela indique que **l'enjeu de la participation est réel**.
- Il doit impliquer **TOUS CEUX QUI SONT CONCERNÉS** par la décision (le projet, la question), parce qu'elle changera quelque chose pour eux ; qu'ils aient quelque chose à y perdre ou à y gagner, qu'ils soient pour ou contre.
- Il doit associer (comprendre) une **PARTIE PRENANTE** reconnue par toutes les autres comme « **LÉGITIME** » **POUR DÉCIDER** en dernier ressort. Sans elle, le processus ne peut être « bouclé ». (Il s'agit souvent du commanditaire, mais ce n'est pas systématique, notamment si celui-ci est un porteur de projet privé. En France, ce sont souvent les élus qui sont légitimes pour décider en dernier ressort.)
- Il doit permettre le **passage d'idées individuelles à des IDÉES PRODUITES COLLECTIVEMENT** (prenant en compte les besoins des uns et des autres), dont les participants **sont les auteurs**.
- Durant le temps du dispositif, toute démarche parallèle qui pourrait nuire ou remettre en cause ce qui se décide au sein de cet espace doit être mise en suspens : **MORATOIRE** sur les actions en justice, les démarches administratives, la communication/médiatisation sur le projet... pour se donner une chance d'élaborer des solutions communes sereinement en dehors de tout système de pression extérieur.

(Adapté à partir notamment d'une présentation de Gilles-Laurent Rayssac – Respublica)



ANAÏS BROCHET

*Dans l'une des communes participantes au projet « réserve internationale de ciel étoilé » avec une concertation visant l'élaboration de propositions pour réduire la pollution lumineuse, le portage politique semble peu solide. Nous réunissons le comité de pilotage à plusieurs reprises pour définir le projet et, même si la délibération du conseil municipal a bien été signée, les élus influents et notamment la maire sont absents de l'instance. Je sais qu'il faudra vérifier ou aider à consolider l'implication des principaux décideurs avant*

*d'aller plus loin, au risque de voir les propositions élaborées par les habitants non prises en compte. Nous pouvons travailler à donner confiance aux élus dans cette orientation en sollicitant le témoignage d'un maire ayant mis en place une politique de diminution de l'éclairage public qui a fonctionné.*



**VALÉRIE URMAN**, CONSULTANTE INGÉNIEURIE ET ÉVALUATION DE LA PARTICIPATION CITOYENNE, PARTICIPANTE DE LA 3<sup>E</sup> PROMOTION DE LA FORMATION « PILOTE DE DISPOSITIFS PARTICIPATIFS » DE L'IFRÉE.

*Je travaille aujourd'hui dans le domaine de l'évaluation des dispositifs participatifs et je mobilise quotidiennement l'ensemble des éléments théoriques sur la conception et l'animation des dispositifs participatifs vus en formation*

*pour permettre aux décideurs de réguler les dispositifs que j'accompagne dans une dynamique d'évaluation formative.*

*Quand la démarche proposée ne colle pas avec les objectifs affichés du commanditaire, je n'essaie pas de savoir s'il a une intention cachée, mais je formule les choses sous forme de points d'alerte. Si par exemple une collectivité met en place un dispositif participatif avec un affichage très ambitieux, mais qu'on se trouve en fin de préparation de sa politique avec une marge de manœuvre réelle très restreinte, je relève cette contradiction et les mets en garde sur le risque de survendre leur dispositif auprès des citoyens. Quand ils parlent de « co-construction » pour une réunion d'« information » où les participants pourront poser des questions ou faire des remarques, je leur explique la différence de processus entre les deux.*

*Beaucoup de choses sont liées à un mauvais usage du vocabulaire, lui-même indicateur de la méconnaissance des différences entre les dispositifs, eux-mêmes dépendant des objectifs qu'on se donne. Parfois, les collectivités peuvent écrire en toute bonne foi que le comité de pilotage délibérera à partir des décisions prises par les participants. Je les alerte sur le terme « décision » qui est inapproprié pour des propositions. Cela révèle que le processus de décision et le rôle de chacun au sein de ce processus n'est pas clairement établi.*

*Toutes ces imprécisions peuvent finalement mettre à mal la perception de la sincérité de la démarche. L'un des enjeux est dès lors souvent pour moi de construire avec la collectivité un répertoire commun de la participation, leur permettant de clarifier ensemble quel type de participation ils souhaitent pour leur projet.*



**CLAUDE LAURENT AUBERT**, ARCHITECTE INDÉPENDANT, AYANT ÉTÉ ARCHITECTE CONSEIL EN CAUE, PARTICIPANT DE LA 2<sup>E</sup> PROMOTION DE LA FORMATION « PILOTE DE DISPOSITIFS PARTICIPATIFS » DE L'IFRÉE.

*Dans mon travail au CAUE je percevais la limite de nos réunions peu productives, où les personnes incarnent des postures institutionnelles et n'arrivent pas à en sortir. Je pressentais également l'intérêt de « faire de la participa-*

*tion », sans avoir de points de repère suffisamment précis pour pouvoir le proposer à bon escient aux collectivités qui venaient nous voir. Et si on le proposait, on n'était pas forcément à l'aise pour savoir comment le décliner.*

*C'est avant tout pour cela que j'ai décidé de me former au pilotage de dispositifs participatifs. Aujourd'hui j'arrive à mesurer l'intérêt ou non d'introduire un volet participatif dans un projet et j'identifie très vite dans le discours d'un élu l'entrée possible pour amener ce volet. Je lui pose quelques questions : Vous en avez parlé à telle personne ? Vous avez pris l'avis de tel acteur ? Cela permet de cerner très vite le degré d'inclusivité du projet vis-à-vis des personnes concernées et d'ouvrir des possibles en termes de participation de façon très simple : On pourrait aller les voir, on pourrait les associer à la réflexion...*

*À l'occasion par exemple d'une concertation règlementaire sur une ZAC (Zone d'aménagement concertée), menée par un bureau d'étude, produisant des documents de diagnostic et animant des réunions publiques, j'ai proposé au maire, en tant que CAUE, de mener un processus de travail parallèle avec le conseil municipal pour faire évoluer le document sur lequel ils s'engageraient. En effet, le bureau d'étude produisait un document, mais il n'était pas travaillé sur le fond avec les élus ni avec les personnes concernées. Quand on abordait les questions d'une future chaufferie, le maire pouvait associer le technicien en charge de ces questions, et moi, proposer d'aller voir un habitant, un commerçant lors des visites de terrain et de les associer à la discussion. Nous aboutissions comme ceci, très librement, à un dispositif de travail ouvert et concret. Cela permettait ensuite d'alimenter les réunions avec le bureau d'études dans un cadre plus institutionnel.*

# Assurer l'adaptation des dispositifs à chaque situation

L'enjeu souligné ici est celui d'avoir des professionnels qui développent des pratiques spécifiques, adaptées, renouvelées, analysées, conscientes et non une application de modèles prédéterminés.

La multiplication des pratiques a conduit à une forme d'institutionnalisation de la participation et à la production d'outils et de démarches normés, qui améliorent pour partie la qualité (on va vers des standards plus

élevés), mais qui produisent surtout du prêt à réaliser à l'opposé de l'analyse des situations et de l'adaptation au cas par cas.

Or il ne devrait jamais y avoir deux dispositifs tout à fait identiques : les problèmes ne sont pas de même ampleur, les personnes n'en sont pas au même niveau de connaissance, d'appropriation... sur la question à traiter, l'objectif n'est pas tout à fait le même (concertation ou consultation).

## PAR CONSULTATION NOUS ENTENDONS :

PROPOSER, ÉCOUTER PUIS REQUALIFIER UN PROJET OU UNE POLITIQUE.

Dans une consultation l'objectif sera de permettre aux participants d'élaborer un avis collectif sur la question à traiter, cet avis pouvant intégrer des visions divergentes en mettant au clair les nuances qu'elles apportent. La consultation concerne plus souvent des citoyens sollicités sur une question de société ou une question assez large concernant leur territoire. Il s'agit d'éclairer une décision par les retours du terrain, de la société.

## PAR CONCERTATION NOUS ENTENDONS :

DIALOGUER AVANT DE DÉCIDER D'UNE POLITIQUE, D'UN PROJET.

Dans une concertation l'objectif sera de permettre aux participants de se mettre d'accord sur des propositions, des pistes d'action, etc. Le travail collectif va donc jusqu'à un niveau de choix, même si ce dernier restera soumis à une instance de décision séparée de l'instance d'élaboration. La concertation concerne le plus souvent un projet ou un problème précis pour lequel les parties prenantes sont intégrées à la réflexion sur les solutions.

# De plus en plus d'outils et démarches normés

De nombreux guides et formations courtes proposent des outils et démarches clés en main pour animer des dispositifs participatifs, en indiquant plus ou moins à quelles situations ils peuvent correspondre.

La standardisation prend plusieurs formes : il y a à la fois **une standardisation des dispositifs dans leur globalité** (budgets participa-

tifs, conférences de consensus, conférence de citoyens et jury citoyens, forum ouvert, modélisation d'accompagnement - Com-Mod, débat public formalisé par le CNDP...) et **une rationalisation des outils et méthodes d'animation des temps participatifs** (world café, atelier de scénario, productions post-it, jeux de rôle... qui ont chacun une mise en œuvre bien définie).

# Les avantages d'une certaine standardisation

Cette normalisation est l'aboutissement logique et fructueux de nombreuses années d'expérimentation et de tâtonnement sur le terrain. C'est donc d'abord un **effort de formalisation** et de **capitalisation des acquis** qui peut être salué. Elle peut d'ailleurs contribuer à l'amélioration des dispositifs en promouvant des standards plus exigeants, comme le tirage au sort pour permettre de travailler avec les personnes les plus éloignées de la participation et pas seulement avec les personnes qui ont déjà investi les espaces de discussion publics. (A. Mazeaud, *Silomag*, 2019)

Pour Alice Mazeaud, chercheuse en science politique, spécialiste de la participation, la normalisation des pratiques est aussi un élément qui par-

ticipe à la professionnalisation des métiers de la participation, au sens justement où elle les sort de la pratique empirique et chronophage du militantisme. Il s'agit alors d'éviter que ces métiers soient « usants », engendrant un fort turn-over. Cela, pour contribuer à faire de la participation une manière « durable » de procéder dans le cadre des politiques publiques notamment. (Intervention à l'Assemblée Générale de l'Ifrée, 2014)



## Les limites de l'industrialisation des pratiques

L'entrée par les outils, très opérationnelle, est attractive car elle donne le sentiment de pouvoir se saisir de l'animation de ces dispositifs de façon très concrète et rapide. De plus, l'outil permet de visualiser la proposition de travail et crée facilement l'enthousiasme quand on n'est pas spécialiste de la participation. Sa maîtrise peut être rapidement acquise et participer à la diffusion des pratiques.

Cependant, certains vont jusqu'à produire des démarches normées associant des outils et des formats (durée, nombre de réunions...) figés aux étapes de travail. Si nous considérons que l'enchaînement des étapes de travail peut être formalisé (cf. page 27), leur format et les outils doivent pouvoir

être adaptés en fonction des situations, du groupe et de son avancée. C'est cette **vigilance permanente au lien entre l'objectif poursuivi, la situation particulière et les modalités mises en place**, qui garantit selon nous la pertinence d'un dispositif au moment où il est conçu et tout au long de son déploiement.

En effet, quand l'entrée se fait par l'outil, il n'y a pas d'adaptation possible. Si on ne forme qu'à l'utilisation d'outils participatifs conçus par d'autres, on est contraint à la reproduction et à la normalisation. Quand les opérateurs sont préoccupés par l'industrialisation des pratiques on peut aller vers cette uniformisation qui nie la particularité de chaque situation.



VALÉRIE URMAN

*Les collectivités veulent toujours entrer par l'outil. Au moment où elles me sollicitent pour réfléchir à l'évaluation de leur dispositif, elles ont le sentiment d'avoir déjà beaucoup travaillé sur leur objectif et veulent passer à la phase opérationnelle. Mais l'outil réinterroge toujours l'objectif : je les aide alors à faire le lien entre ce qu'elles ont imaginé comme formats, outils, supports et le registre de participation que cela ouvre.*



ANAÏS BROCHET

*La question des outils est centrale pour les personnes qui connaissent mal les tenants et les aboutissants de la participation et ne voient que cet aspect des choses : les outils permettant d'animer de façon participative. Mais construire un dispositif de participation avec l'ensemble des temps et des instances, les conditions à réunir au préalable, les régulations en cours de route et la prise en compte des productions c'est autre chose !*

*Parfois ce sont les participants eux-mêmes qui ont cette vision et vont être déçus s'il n'y a pas de post-it lors d'une réunion ! Il m'est arrivé de faire le parallèle avec le jardin pour expliquer que quand on va jardiner on n'emmène pas tous les outils à la fois mais celui dont on a besoin pour faire ce qu'on a à faire de spécifique au jardin cette fois-ci. Ne pas choisir l'outil adapté à la séance de travail mais utiliser systématiquement le même, revient parfois à désherber avec une pelle !*

## Un cadre administratif peu propice à l'adaptation

Enfin, le cadre administratif des missions liées à la conduite de dispositifs participatifs ne facilite pas toujours les stratégies adaptatives et favorise souvent la standardisation des formats. **C'est le cas des consultations et des appels d'offre, et parfois même de certains projets élaborés dans des cadres**

**partenariaux**, où la proposition initiale doit être détaillée et reste contraignante dans une certaine mesure par la suite. Cela force à préétablir un dispositif, avant d'avoir pu faire le travail d'enquête préalable et de diagnostic des aspects à traiter.

*La professionnalisation peut-elle répondre à ce défi ?*  
**Professionnaliser c'est permettre de proposer des standards sans produire des pratiques de pure répétition ou basées sur des outils et formats figés**

## Dépasser la contrainte du cadre administratif d'intervention

Ce cadre pose une contrainte que l'on doit savoir et pouvoir dépasser lorsque c'est nécessaire. Pour cela, la discussion et la **contractualisation** peuvent être proposées **en deux temps : un premier temps de diagnostic**, incluant le cadrage du projet avec le commanditaire, l'analyse de la demande aboutissant à des hypothèses de sujets à traiter et de parties prenantes à rassembler, ainsi que les entretiens préalables qui permettent de valider ou non, et souvent de compléter, les hypothèses faites avec le commanditaire. C'est seulement après, dans un **deuxième temps**, que le **dispositif participatif** peut

être imaginé finement et **adapté à la situation réelle et aux enjeux identifiés sur le terrain**. C'est ainsi que l'Ifrée travaille désormais avec la plupart de ses commanditaires, pour optimiser la possibilité d'adaptation du dispositif au plus près des exigences de la situation, adaptation qui se joue essentiellement à la fin de la phase de diagnostic.

Tout comme pour la question du sens, c'est la capacité à entrer en dialogue avec le commanditaire qui doit se travailler ici, pour dépasser les cadres, au regard du besoin de souplesse et d'adaptation des dispositifs participatifs.

Les adaptations réalisées peuvent parfois paraître marginales (ajout d'une réunion, ajout d'un thème de groupe de travail...), mais elles demandent un travail supplémentaire et une attention constante. Aussi petites soient-elles, elles sont tout à fait essentielles à la bonne marche de la participation !

Ces ajustements ne sont d'ailleurs pas toujours faciles à faire accepter au commanditaire, qui peut avoir du mal à comprendre qu'il faille faire évoluer les hypothèses de départ ou ne pas vouloir ou pouvoir dégager les moyens nécessaires.

“ Dans une concertation sur la gestion de l'eau sur un territoire, explique Marie Eraud, co-coordinatrice de la formation « Pilote de dispositifs participatifs » à Ifrée, après avoir diagnostiqué que certaines parties prenantes ne sont pas suffisamment conscientes de la problématique, il a fallu concevoir un dispositif adapté en proposant des réunions spécifiques préalables de prise de connaissance de la situation (partage du diagnostic) pour ces acteurs, en groupes de pairs. Si on avait simplement mis en place des groupes de travail avec tous les acteurs sur le problème à traiter, comme on le fait souvent, il est fort probable que ces parties prenantes ne seraient pas venues car elles n'identifiaient pas ce problème, ni son impact sur leur situation. ”



## Un cadre solide pour des contenus souples

La maîtrise du cadre général d'une démarche (les étapes de travail) est éclairante et facilitante. L'organisation globale du dispositif participatif (sa conception), tout comme les processus à l'œuvre à l'intérieur (l'animation), font l'objet de formalisations qui permettent de ne pas tout réinventer à chaque fois. Ces cadres solides ouvrent la possibilité de déployer des spécificités à l'intérieur.

Un **dispositif participatif** articule les **grands temps** et les **différentes instances** qui composent la démarche globale. (Voir aussi les exemples de concertations mis en schémas dans notre brochure *Favoriser le dialogue territorial sur l'eau*)

## Les grands temps

### PHASE DE CONTRACTUALISATION

- Analyse de la demande
- Proposition d'intervention basée sur les 1<sup>es</sup> hypothèses

COMMANDE

### PHASE DE CONCEPTION

- Entretiens préalables (vérification des hypothèses) et adaptation si besoin
- Mobilisation des publics

LANCEMENT  
(présentation publique)

### PHASE D'ANIMATION DU DIALOGUE

- Animation des processus de :  
→ concertation-consultation  
→ décision
- Organisation des liens extérieurs (autres publics, initiatives...)

PROPOSITIONS  
pour les décideurs

### PHASE DE CLÔTURE

- Présentation des résultats
- Évaluation

PRISE DE DÉCISION

## Les instances

Dans un dispositif participatif, il existe **quatre grandes fonctions** à prendre en charge, qui ne mobilisent pas (obligatoirement) les mêmes acteurs et ne nécessitent pas les mêmes modalités de travail, elles sont donc prises en charge dans des « **instances** » distinctes.

Ces instances sont différentes pour les processus de concertation et de consultation, mais il est toujours utile d'envisager le rôle de chacune dans notre dispositif. En effet, il peut arriver qu'au sein d'un dispositif de concertation il soit utile de mettre en place une instance de consultation pour un public qui n'est pas au cœur de la co-construction mais dont on a besoin de recueillir l'avis.

### FONCTIONS

à prendre en charge

Décision / négociation



Comité de pilotage

Concertation / co-construction



Groupes de travail

Consultation



Comité consultatif, focus groupe, ateliers participatifs

Information



Réunion publique

### INSTANCES

qui les prennent en charge



### UN PROFESSIONNEL COMPÉTENT EST UN PROFESSIONNEL QUI SAIT S'ADAPTER

La capacité à sortir de la pure application pour aller vers l'adaptation est l'essence même de ce qui constitue la notion de professionnel compétent.

La professionnalisation des personnes en charge de la participation ne peut donc se limiter à la maîtrise et à la capacité d'application d'un ou même de plusieurs outils clés en main.

Il s'agit d'acquérir « une pratique du participatif qui ne repose pas sur la reproduction d'un geste professionnel technicien et applicatif construit à partir de recettes pré-pensées mais il s'agit de préparer un consultant en ingénierie au sens d'un professionnel capable de se situer dans un contexte, d'analyser les situations et demandes, de construire une démarche en identifiant aussi ses limites et de la conduire ; tout ceci en ayant conscience des concepts et théories qu'il mobilise, et des effets que cela peut produire. » (Ifrée, AFB, « Un métier ou des blocs de compétences ? Réflexions à partir de la formation "Pilote de dispositifs participatifs" », Actes de la journée d'études d'Astérya, mars 2017, 12 p.)

Au-delà des savoirs et des savoir-faire, Le Boterf parle d'un « savoir agir » : il ne s'agit pas seulement de savoir faire quelque chose, mais de « savoir quoi faire » et quand. « La compétence d'un professionnel se reconnaît à sa capacité à gérer efficacement un ensemble de situations professionnelles. Pour cela, il devra combiner et mobiliser plusieurs compétences ou ressources » (connaissances, habiletés, attitudes, capacités cognitives...). Il faut donc « raisonner en termes de "combinatoire" et plus seulement en termes d'addition. [...] Pour dispenser des soins curatifs, un infirmier combinera certaines connaissances techniques et scientifiques (anatomie, physiologie, pharmacologie...) avec des connaissances contextuelles sur le malade (historique, entourage...), des savoir-faire méthodologiques (raisonnement clinique...) et technique (perfusion, pansements...), tout en mettant en œuvre des qualités d'écoute. [...] En d'autres termes il s'agit "d'une façon de s'y prendre" pour agir dans un certain type de situation, pour résoudre une famille de problèmes, pour faire face à un certain type d'événements. » (G. Le Boterf, « De quel concept de compétence avons-nous besoin ? », *Soins cadres*, février 2002.)

Partant de là, les questions à se poser sont multiples pour déterminer et adapter le dispositif : De quels acteurs a-t-on besoin dans les différentes instances ? Quels sont

les thèmes et le nombre de groupes de travail à organiser ? Comment mobiliser les publics importants pour les traiter de façon complète ?...

“ Quand on travaille sur le repérage des personnes concernées par le dialogue sur un projet, dans nos formations, explique Raoul Girard de l'Ifrée, les participants comprennent le principe, mais souvent, quand on fait un exercice d'application sur leur cas, les habitudes reviennent et ils ne pensent en première intention qu'aux techniciens, élus et représentants des services de l'Etat pour composer leur groupe de travail. Il faut un travail supplémentaire pour les amener à imaginer d'aller chercher les acteurs du territoire qu'ils ne connaissent pas encore. (Cf. aussi notre brochure *Faire travailler des groupes en mode "multi-acteurs"*). ”

Il s'agit à la fois de s'exercer à concevoir un dispositif adapté à une situation, à argumenter cette conception face au commanditaire

et à la négocier avec lui, mais aussi parfois, à repérer et réguler les situations où le dispositif serait mis à mal au fil de son déploiement.

La capacité à réguler doit faire l'objet d'un travail à part entière, elle ne découle pas seulement de la maîtrise de la grille de lecture initiale. Quand on part d'une démarche pré-construite qui permet de ne pas réinventer à chaque fois un dispositif, il faut aussi pouvoir identifier sur le moment s'il y a quelque chose de spécifique à entreprendre au regard de la réalité de la réalisation : si on s'aperçoit qu'il y a une partie du public qu'on attendait qui ne vient pas, qu'une nouvelle question se pose qui n'avait pas été anticipée au départ, qu'on pétiéne sur une question... On travaille alors la capacité à s'adapter à une situation qui évolue

et amène de nouveaux problèmes. Dans une démarche de dialogue, s'il y a une question qui est posée, elle doit être traitée, quitte à sortir du cadre établi. Un regard d'ensemble, porté en permanence sur le dispositif, permet d'identifier les moments où il faut s'arrêter pour faire un pas de côté (une étude complémentaire, un groupe avec d'autres interlocuteurs...) nécessaire à l'avancée de la discussion, des débats.

On voit donc en quoi l'adaptation est centrale dans les pratiques et les savoir-faire du professionnel de la participation.

“ Ce qui décrit bien le niveau de cadrage idéal pour moi, nous dit Raoul Girand, c'est l'idée qu'on sait d'où on démarre (on connaît la première étape à franchir avec le groupe de travail en fonction d'où il en est au démarrage) et où on doit aboutir (on a une vision claire du livrable qui doit être fourni en fin de parcours : un avis ou un accord, et sur quoi il doit porter : des orientations, des pistes d'actions précises, etc.) mais qu'entre les deux il y a une zone de flou qui va se construire au fur et à mesure de la menée, en adaptation permanente aux besoins du groupe, dans la perspective de la production finale. S'il faut faire un détour par une étude complémentaire parce que le groupe est bloqué dans son avancée par un manque d'information sur un point précis, s'il faut prendre un temps pour aller consulter un type d'acteur qui ne fait pas partie du groupe de travail mais dont on aurait besoin de recueillir l'avis sur un point particulier... une démarche ouverte et adaptative pourra le faire. La formation doit donc surtout permettre aux futurs pilotes d'avoir les points de repère sur les processus en œuvre chez les personnes pour avancer sur le chemin (ces étapes-là ne sont pas enfermantes et elles n'ont pas de copyright), de maîtriser le cap qui donne du sens à la démarche et de savoir adapter les outils et les méthodes aux besoins qui se font jour au fil de la démarche.

À l'extrême inverse, si on refuse tout cadre, on admet que c'est l'animateur de la démarche qui est seul maître. Soit on considère qu'il agit au « feeling », mais ce ne sont pas des choses transmissibles, soit on considère qu'il s'appuie sur des points de repère pas forcément conscientisés et la professionnalisation consiste justement à rendre ces points de repère conscients et explicites pour qu'ils puissent être mobilisés et ne pas laisser au hasard la bonne réalisation des choses. ”



## Permettre le bon fonctionnement des dispositifs

**DES MILITANTS CONVAINCUS DES VERTUS DE LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE, MAIS INCAPABLES PRATIQUEMENT D'OUTILLER UNE VÉRITABLE PARTICIPATION, D'AVOIR RECOURS AUX MÉTHODOLOGIES PERTINENTES [...], AURAIENT EUX AUSSI TOUTE CHANCE D'ALLER DROIT DANS LE MUR.** (Extrait d'un entretien « Démocratie participative : "La professionnalisation, un enjeu décisif" », *Revue Territoire*, déc. 2011, p. 11.)

Il s'agit ici d'éviter de créer le sentiment que « la participation, ça ne marche pas », par une mise en œuvre qui serait mal maîtrisée. On voit aujourd'hui se développer le discours selon lequel la participation ne serait pas pertinente pour résoudre les problèmes. S'assurer que les dispositifs sont menés par des professionnels ayant les compétences et la pratique qui conviennent à l'exercice

de cette fonction est un moyen de garantir que les dispositifs puissent être pertinents sur le terrain. En effet, un certain nombre de points de repère sont indispensables à la fois en termes de menée des temps de travail et d'accompagnement du processus de décision.

## L'animation des temps de travail

C'est le niveau le plus investi en termes d'effort de professionnalisation : formation aux techniques d'animation, postures de facilitation et à l'utilisation d'outils d'animation. Et d'une certaine façon c'est logique car c'est le niveau le plus visible : les dispositifs participatifs, vus de l'extérieur, sont souvent réduits à une série de temps de travail avec les participants. C'est aussi souvent le niveau le plus impliquant pour le pilote qui se retrouve face aux parties prenantes, doit leur permettre de produire quelque chose, est confronté aux conflits potentiels, etc.

L'accent est souvent mis à ce niveau-là sur la pédagogie active, les techniques d'intel-

ligence collective... Ce sont des outils intéressants mais il ne suffit pas de les utiliser, il faut savoir au service de quels processus on les met en œuvre. **Ce qui prime alors c'est de structurer une progression dans le travail.** L'élaboration de cette progression s'appuie sur des points de repère concernant la façon dont les projets s'élaborent, dont la réflexion se construit, chez une personne, dans un groupe. Il faudra pouvoir déterminer **à quel moment on ouvre le champ par une activité d'exploration, qui sollicite une pensée divergente, et à quel moment on le resserre pour approfondir ou choisir par une activité de cristallisation, sollicitant une pensée convergente ou évaluative.**



Si on n'a pas ces repères-là et qu'on ne met pas en œuvre une progression cohérente, des activités qui permettent d'entrer dans une démarche cumulative, le groupe peut s'épuiser, ne pas avoir l'impression d'avancer de façon construite.

Ces points de repère permettent à la fois de construire une progression au démarrage mais aussi de l'adapter, une fois encore, au fil des besoins. Même si on se situe ici au

niveau des processus d'élaboration dans le groupe, cela peut aussi avoir une répercussion sur le dispositif global en modifiant par exemple le nombre de réunions, l'ensemble étant lié. C'est souvent quand l'analyse de la situation nous fait modifier ce qui était prévu que l'on mesure l'importance de respecter les processus et leurs étapes au-delà d'un modèle pré-établi, en vérifiant avec les participants qu'ils ont bien tous les éléments pour aller vers l'étape suivante.

« Après la phase de diagnostic d'une concertation visant à identifier des pistes de diversification des rotations de cultures en faveur de la qualité de l'eau, nous avons réalisé que la question des « nouvelles filières possibles » restait floue pour les participants et nécessitait un travail exploratoire important avant de passer à la phase classique de production d'idées pour le territoire. Pour nourrir ce travail d'exploration en profondeur, nous avons organisé un forum présentant des exemples de filières mises en place à l'initiative de différents maillons de la chaîne et à différentes échelles (il s'agissait de temporiser l'idée : c'est uniquement le marché qui décide, nous n'y pouvons rien). Puis, nous avons créé un groupe de travail qui s'est réuni 5 fois pour identifier toutes les pistes de cultures alternatives et de filières agro-industrielles possibles, avec de nombreux témoignages d'acteurs présentant des pistes potentielles de nouvelles filières au vu des besoins repérés, passés au crible d'une analyse avantages/inconvénients pour l'agriculteur, l'organisme stockeur et le territoire. « On est souvent pris par le rythme global de 4 à 5 séances pour faire toutes les étapes (diagnostic, élaboration des idées, hiérarchisation et choix, écriture de fiches actions), explique Marie Eraud de l'Ifrée, mais la situation peut nous amener à modifier ce cadre. » »



D'une façon générale, si un groupe de travail est composé de personnes proches du thème et qui se connaissent déjà, il y aura moins de temps à consacrer à la création des conditions de travail (reconnaissance mutuelle...) et les pistes de propositions pourront émerger plus vite. Si la composition du

groupe réunit des acteurs éloignés du thème et/ou qui ne se connaissent pas entre eux, le travail pourra être beaucoup plus long, à la fois pour créer un climat de confiance et d'écoute réciproque et pour s'approprier le thème et construire des propositions.

## L'accompagnement du processus de décision

Si le travail de production avec les participants est bien animé, qu'il produit des résultats sur lesquels les participants se reconnaissent et tombent d'accord, le dispositif peut encore dysfonctionner au niveau du processus de décision.

**L'existence d'un comité de pilotage pour le projet de dialogue doit permettre de s'assurer de la prise en compte des résultats du travail réalisé. Mais un accompagnement est souvent nécessaire.**

En effet, la prise en compte des productions d'un groupe de travail, même si les membres du comité de pilotage l'ont mandaté, n'est pas toujours un exercice auquel ils sont habitués. Il faut parfois créer des temps spécifiques qui leur permettent de s'en saisir en les aidant à retracer le fil de la réflexion qui a conduit à ces propositions.

Le risque que le dispositif capote parce que le processus de décision ne fonctionne pas correctement est important, il ne faut pas le négliger.

«

VALÉRIE URMAN

L'enjeu fondamental aujourd'hui de mon point de vue est cet accompagnement du processus de décision. Sans cela, la participation n'a pas de résultat. Or c'est souvent le parent pauvre. Il commence pour moi dès le début du travail avec la collectivité en clarifiant les termes, les dispositifs possibles et leur degré de lien à la décision.

Lors de l'analyse du contexte de ma mission d'ingénierie nous avons relevé avec les coordinateurs de la formation une difficulté en termes de processus de décision. La commanditaire du dispositif (une députée souhaitant faire travailler un groupe de citoyens sur l'élaboration d'un texte de loi), n'était pas en position de pouvoir prendre en compte directement les propositions des citoyens car elle n'était pas décisionnaire sur l'adoption ou non de cette loi (elle faisait partie des 577 députés qui pouvaient faire remonter des éléments de réflexion au gouvernement, sans garantie de leur prise en compte). Il a fallu renforcer la transparence sur cet aspect face aux acteurs qui s'investissaient.

Aujourd'hui je regarde toujours de très près quel sera le processus d'intégration des propositions élaborées lors de la participation et je mets en garde mes commanditaires quand ce processus n'est pas suffisamment précis et transparent.

## La professionnalisation peut-elle répondre à ce défi ?

### Professionnaliser c'est organiser l'acquisition des points de repère nécessaires à l'accompagnement des processus d'élaboration et de décision

Connaitre le sens de la participation et savoir concevoir un dispositif adapté ne suffisent pas, il faut que les séances de travail se passent bien et qu'elles soient productives ; s'assurer que les dispositifs sont menés par des professionnels ayant les compétences et la pratique qui conviennent à l'exercice de cette fonction dans l'accompagnement des processus d'élaboration et de décision est un moyen de garantir que les dispositifs puissent être pertinents sur le terrain ; permettre aux professionnels de disposer d'une grille de lecture qui éclaire les processus de co-élaboration d'un avis ou d'un accord et le processus de décision à accompagner doit leur permettre d'imaginer et de réaliser une animation adaptée des temps de travail.

À l'Ifrée, nous distinguons les processus de **consultation et de concertation**\* : cela implique pour nous qu'un professionnel soit en capacité de distinguer s'il va accompagner l'élaboration d'un accord ou d'un avis, ce qui ne mobilise pas tout à fait les mêmes étapes.

Il faut ensuite savoir identifier les **modalités de travail** qui vont être pertinentes pour ces étapes et savoir déployer les **techniques d'animation** appropriées : écoute active, reformulation...

Enfin, le praticien doit aussi être au clair sur sa **posture** et avoir quelques points de repère concernant **la régulation des conflits**, même si la participation ne va pas jusqu'à la médiation, approche spécialisée de la gestion des conflits.

\* Tous les organismes travaillant dans le domaine de la participation ne font pas forcément cette distinction ou ne discriminent pas ces termes de la même manière.

#### LES PRINCIPALES ÉTAPES D'UN PROCESSUS DE :

##### CONCERTATION

- Définir un objet sur lequel on cherche un accord
- Puis, pour les participants :
- Partager un diagnostic
  - Élaborer ensemble des pistes en prenant en compte les intérêts essentiels de chacun
  - Se mettre d'accord sur les pistes à proposer

(Ifrée, *Collectivités et Participation*, 2016.)

##### CONSULTATION

- Définir une question sur laquelle on sollicite un avis
- Puis, pour les participants :
- S'approprier le thème
  - Auditionner des acteurs, experts
  - Délibérer pour rendre un avis, représentant toutes les nuances exprimées



VALÉRIE URMAN

Quand j'anime des ateliers d'évaluation collectifs de la participation, je mesure le réinvestissement que je fais des techniques d'écoute active et de la réflexion sur la posture de l'animateur que nous avons travaillés en formation. C'était un changement culturel important pour moi qui vient de la sphère du journalisme où la relation aux personnes interviewées peut être plus incisive car on cherche parfois avant tout à "obtenir des informations". La prise de conscience de ma posture, parfois un peu trop directive, a été facilitée par une mise en situation d'animation face au groupe de participants de la formation et débriefée avec le formateur et les participants par la suite. Connaitre ses points forts et ses points à consolider est aussi un appui réel pour envisager sa pratique professionnelle par la suite. Aujourd'hui l'animation n'est pas au cœur de mon travail et quand je la pratique je favorise dès que c'est possible la co-animation pour bénéficier d'une énergie différente à mes côtés.



CLAUDE LAURENT AUBERT

Dans la menée même des temps de travail, je sens que ma posture a considérablement évolué. Avant j'étais centré sur le résultat à atteindre et maintenant je suis beaucoup plus dans l'écoute. J'ai acquis une série de points de vigilance qui me servent de guide intérieur : faire attention à ce que tout le monde s'exprime, qu'on ne passe pas trop de temps sur un sujet au détriment d'un autre, prendre des notes visibles par tous, vérifier que l'idée notée est bien celle de la personne, qu'on n'a rien ajouté ou transformé ; si on en regroupe plusieurs, vérifier que ça fait sens pour les gens. C'est un état d'éveil permanent à ce qui se dit, on n'est pas tourné vers ses propres enjeux mais vers le recueil de la parole des participants. Plus que les apports faits sur la question lors de la formation c'est le fait de voir l'ensemble des formateurs pratiquer cette manière de faire lors des modules, qui m'a permis de m'approprier la posture. Le temps de mise en situation finale, où nous avons 24 h pour produire, en binôme, un dispositif participatif et le déroulé de la première réunion, pour ensuite l'animer face au reste du groupe, a été très instructif. On comprend qu'il y a réellement un temps pour préparer et faire des choix forts et un temps pour animer. La mise en situation devant le groupe a mis en lumière pour moi ce que j'avais bien et moins bien intégré des contenus vus en formation, par comparaison avec les acquis que j'ai vus chez les autres à ce moment-là. Le fait d'essayer en sécurité pendant la formation, d'avoir un débrief bienveillant et encourageant et de pouvoir participer à l'analyse de l'animation proposée par les autres a été particulièrement constructif pour moi. Cela m'a permis de mesurer que rien n'est jamais parfait dans un dispositif participatif mais qu'on arrive à faire quelque chose de réellement constructif en mobilisant les points de vigilance acquis.



ANAÏS BROCHET

La participation citoyenne peut venir appuyer une démocratie représentative qui marche bien, avec un dialogue déjà existant entre les représentants, de vraies délibérations... Si ce fonctionnement démocratique est en panne, si les instances abordent des sujets sur lesquels les représentants n'ont pas assez de connaissances pour pouvoir réagir, si les décisions se prennent principalement dans les couloirs ou par un nombre très restreint de personnes, il sera difficile de faire fonctionner correctement la participation en général et le processus de décision qui l'accompagne. Par opposition, une bonne expérience de participation sur un territoire peut amener une habitude de dialogue qui peut être réinvestie dans les pratiques du fonctionnement démocratique local. J'ai parfois entendu : « Si seulement tu pouvais venir animer nos réunions de conseil municipal, elles seraient plus efficaces ! » suite à l'animation de réunions dans le cadre d'un dispositif participatif construit. Cela montre l'importance d'une menée qui n'oublie pas les objectifs en route, statue bien sur l'ensemble des points discutés avant de passer au suivant et prend en compte le processus d'élaboration de la décision.

# Quelles modalités pour une professionnalisation



## aboutie ?

LA PROFESSIONNALISATION NE SE RÉDUIT PAS À LA FORMATION. LA FORMATION DONNE DES RESSOURCES (DES SAVOIRS, DES PRATIQUES DE RÉFÉRENCE, DES GRILLES DE LECTURE DES SITUATIONS...), ENTRAÎNE À LES COMBINER (SIMULATIONS, ÉTUDES DE CAS...), DONNE LE DROIT À L'ERREUR ET LE TEMPS DE LA RÉFLEXIVITÉ. MAIS LA PROFESSIONNALISATION SUPPOSE D'ALLER JUSQU'À LA PRODUCTION DE LA COMPÉTENCE EN SITUATION RÉELLE, ET D'ACCOMPAGNER L'ALLER-RETOUR ENTRE FORMATION ET TRAVAIL. CAR SEULE LA SITUATION RÉELLE PRODUIT L'ALCHIMIE DE LA COMPÉTENCE.

[...] RECONNAISSONS QUE RELATIVEMENT PEU DE DISPOSITIFS DE FORMATION D'ADULTES DITS "PROFESSIONNALISANTS" FONT VÉRITABLEMENT VIVRE UNE ALTERNANCE DE CE TYPE.

(Source : [www.formation-professionnelle.fr/2016/02/15/professionnalisation-de-quoi-parle-ton](http://www.formation-professionnelle.fr/2016/02/15/professionnalisation-de-quoi-parle-ton))

## Un parcours professionnalisant doit associer trois blocs indispensables

- 1 → Acquisition de savoir et savoir-faire
- 2 → Réalisation en situation réelle
- 3 → Réflexivité

# L'acquisition de savoirs et de savoir-faire

L'acquisition de savoirs (ex. : histoire et principes de la participation) et de savoir-faire (ex. : savoir conduire un entretien) est la partie la plus classiquement développée dans les dispositifs de formation relatifs à la participation. Ces acquis de connaissance et méthodologiques sont indispensables pour se projeter dans une situation réelle. Mais ils ne sont pas suffisants.

Au-delà de cumuler des compétences, la professionnalisation doit s'intéresser au processus global de « l'agir avec compétence », selon Le Boterf. Il s'agit pour cela de « comprendre le processus qu'un professionnel met en œuvre pour agir de façon pertinente, compétente et responsable dans une situation qu'il doit gérer. C'est ce processus qu'il s'agit de connaître, de faciliter, de rendre plus efficace et plus fiable. »  
« Être compétent » : c'est être capable d'agir et de réussir avec pertinence et compétence dans une situation de travail. C'est mettre en

œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources (savoir – savoir-faire, comportement, modes de raisonnement...). On se réfère ici au domaine de l'action. »

(G. Le Boterf, *Construire les compétences individuelles et collectives*, chapitre « De quel concept de compétence avons-nous besoin ? », p. 69 et 70)

Ce qui fait la valeur ajoutée d'un parcours professionnalisant par rapport à une formation ordinaire, c'est donc avant tout la possibilité de tester une mise en œuvre réelle, dans un cadre sécurisé, et de réfléchir sur cette expérience.

C'est ce que l'Ifrée a mis en œuvre, quand il a conçu la **formation qualifiante « Pilote de dispositifs participatifs »**. Dans cette formation longue (elle s'étale sur une année complète), nous avons décliné ces préceptes en modalités pratiques.

## LA FORMATION « PILOTE DE DISPOSITIFS PARTICIPATIFS »

Cette formation longue qualifiante, dont la première promotion est sortie en 2015, se compose de :

- 14 modules de formation de 2 à 6 jours chacun, organisés en 1 semaine de formation en centre par mois durant 10 mois (350 heures).
- 1 mission d'ingénierie (140 heures) qui se déploie en parallèle des regroupements en centre de formation en plusieurs périodes.
- 1 accompagnement d'un professionnel de la participation ainsi que des séances de suivi régulier avec les coordinateurs de la formation, pour appuyer la mise en œuvre de la mission d'ingénierie.
- La présentation d'un écrit basé sur l'analyse de la mission d'ingénierie devant un jury de professionnels.

(Source : [www.ifree.asso.fr/formations-education-environnement/formation-qualifiante](http://www.ifree.asso.fr/formations-education-environnement/formation-qualifiante))

# La mise en œuvre sur le terrain

La confrontation aux situations réelles peut être préparée en amont par des mises en situation fictives, qui sont une première approche de l'application des savoirs et savoir-faire acquis.

Une situation d'application réelle reste cependant la dimension la plus aboutie de l'application. Elle peut être offerte par une mission d'ingénierie, qui permet de se mettre en si-

tuation d'exercer comme un professionnel. Elle diffère un peu du « stage en entreprise », où le travail demandé n'est pas forcément questionné. Dans une mission d'ingénierie il y a un travail de contractualisation avec le commanditaire et de négociation de la mission, qui fait partie intégrante de la projection dans le travail du professionnel (analyse et aide à la clarification de la demande).

## Le tutorat/accompagnement

Tester la posture de professionnel alors qu'on est en cours d'acquisition de ses points de repère peut être inconfortable, c'est pourquoi il est essentiel de permettre à l'apprenant d'être accompagné dans cet exercice. Cela lui permet d'incarner la posture, tout en étant sécurisé par la possibilité

de soumettre tous ses questionnements à un pair professionnel expérimenté. Il peut ainsi mettre en discussion les points qui lui posent problème et profiter de l'expérience acquise sur des situations similaires par le professionnel en poste qui assure ce tutorat/accompagnement.



# La réflexivité sur la pratique

SELON WITTORSKI, LA RÉFLEXION SUR SA PRATIQUE EST LE 3<sup>e</sup> ÉLÉMENT CLÉ DU TRIPTYQUE DE LA PROFESSIONNALISATION : TRAVAIL – FORMATION – RÉFLEXION SUR SON ACTIVITÉ.

(Source : [www.formation-professionnelle.fr/2016/02/15/professionnalisation-de-quoi-parle-ton](http://www.formation-professionnelle.fr/2016/02/15/professionnalisation-de-quoi-parle-ton))

PROFESSIONNALISER, C'EST FAIRE EN SORTE QUE LE PRATICIEN PRENNE DE LA DISTANCE PAR RAPPORT À SON ACTION. [...] DANS LA LIGNE DU PRATICIEN RÉFLEXIF (SCHÖN, 1983), S'EST DÉVELOPPÉ UN COURANT DE LA PRAXÉOLOGIE : IL S'AGIT DE MENER UNE RÉFLEXION CONSCIENTE SUR SON ACTION DE FAÇON À INTERVENIR DE LA FAÇON LA PLUS EFFICACE POSSIBLE DANS UNE SITUATION PARTICULIÈRE.

(Ifrée, AFB, « Un métier ou des blocs de compétences ? Réflexions à partir de la formation "Pilote de dispositifs participatifs" », Actes de la journée d'études d'Astérya, mars 2017, 12 p.)

Dans un parcours de formation, la réflexivité peut être travaillée via : l'analyse collective d'études de cas et de mises en situation, des temps d'échange et d'analyse de la pratique sur la réalisation des missions d'ingénierie... et bien-sûr par la rédaction d'un écrit professionnel qui permet à chaque apprenant

de travailler deux dimensions de l'analyse : être capable d'identifier comment il a pensé et régulé son action (comment et pourquoi j'ai agi ainsi ?) et être capable d'identifier pour l'avenir les acquis et les points à consolider (si c'était à refaire ?). La confrontation avec un jury de professionnels ayant pris connaissance de cet écrit, en fin de parcours, fait également partie de cet exercice de réflexivité. Le jury permet en effet de pousser le praticien en formation dans ses retranchements pour lui faire expliciter les raisons de ses choix, le regard qu'il porte dessus à posteriori et pourquoi... L'ensemble de ces temps sont des occasions pour les apprenants de mobiliser les contenus de formation pour comprendre et évaluer (au sens de donner de la valeur à...) leurs pratiques.



Enfin, la **personnalisation de la formation et des parcours** permet d'aller encore plus loin dans la professionnalisation de la formation, en l'adaptant aux besoins spécifiques de chacun. Il ne s'agit pas seulement de permettre à ceux qui auraient déjà des acquis d'alléger leur parcours de certains modules. Cela passe aussi par des temps individuels de régulations avec les formateurs ou entre chacun des apprenants et un tuteur/accom-

pagnateur extérieur, qui peut même avoir été choisi spécifiquement en fonction du profil de l'apprenant ou de sa mission. Ces temps sont intégrés tout au long de la formation pour répondre aux questions que la mise en pratique des contenus vus en formation soulève pour les participants au fur et à mesure de leur confrontation à des situations réelles de mise en œuvre. On travaille alors la réflexivité de chaque praticien.

“

VALÉRIE URMAN

*L'accompagnement par des pairs expérimentés pour la réalisation de la mission d'ingénierie est à la fois un filet de sécurité pour tous les impensés qui peuvent subsister dans une première mise en œuvre, mais aussi un moyen privilégié pour favoriser sa propre réflexivité. En effet, le fait même d'avoir à énoncer ce que nous souhaitons questionner permet déjà de l'objectiver et d'y réfléchir autrement. Quand cette réflexion se fait à plusieurs, dans l'échange et le rebond, elle est d'autant plus riche. C'est le cas des entretiens systématiques que j'ai eus avec mon accompagnateur professionnel avant chaque mise en œuvre, mais aussi des temps de suivi individualisés organisés avec les coordinateurs de la formation ainsi que des moments d'échanges collectifs vécus dans le cadre de la formation. Lors d'un de ces échanges nous étions invités à présenter quelque chose qui constituait pour nous un frein ou un obstacle dans notre mission de terrain et les autres participants, après avoir posé des questions de clarification, étaient invités à nous donner leurs préconisations, parmi lesquelles nous faisons notre choix et indiquions finalement ce que nous pensions retenir. Tous ces temps m'ont permis de faire avancer mes questionnements : Si je mets ça en place, vais-je obtenir les effets escomptés ? J'ai rencontré tel problème lors de l'animation, est-ce lié à la formulation de mes consignes ? Comment puis-je m'assurer d'une production de matière suffisante dans un temps contraint ?...*

“

ANAÏS BROCHET

*Un élément constitue pour moi un des apports fondamentaux de la formation : l'idée de ne pas travailler uniquement avec des personnes qui ont « un avis sur », mais aussi et surtout avec des personnes qui ont « un intérêt à », et donc travailler non pas à partir des positions des personnes mais à partir de leurs besoins, de leurs intérêts. Or, cet apport était resté purement intellectuel tant que je n'avais pas eu à le transcrire dans la pratique et il a été source de questionnements sur la façon de formuler la question de travail à proposer à mon groupe de concertation dans le cadre du projet de ma mission d'ingénierie. Nous devions faire émerger les thématiques prégnantes sur le patrimoine du territoire mais je ne trouvais pas comment formuler la question pour qu'elle permette aux acteurs socio-économiques d'exprimer leur besoin et non pas une vision désincarnée. J'ai sollicité mon accompagnateur avec qui nous avons eu une longue discussion sur ce point, il m'a aidée à déconstruire ma vision pour arriver à une formulation centrée sur les participants.*

## LES 5 COMPÉTENCES CLÉS DU MÉTIER DE PILOTE DE LA PARTICIPATION

### → Concevoir des dispositifs participatifs et leur évaluation

Il s'agit de l'ingénierie de la participation, qui va de l'analyse de la demande et/ou des situations à la construction d'une proposition de dispositif à mettre en place et de son évaluation.

### → Installer et animer le dialogue

Concevoir, préparer et animer les processus collectifs. Ces compétences renvoient aussi à la capacité du pilote à identifier et à permettre l'expression des points de vue divergents et à dépasser les oppositions pour favoriser une résolution efficace des problématiques posées.

### → Réguler les dispositifs de consultation et de concertation

Assurer les bonnes conditions de réalisation. Repérer et analyser les dysfonctionnements. Ajuster les dispositifs et les processus en fonction des événements.

### → Réfléchir sur ses pratiques

Actualiser, analyser et consolider ses pratiques. Développer le professionnalisme du pilote en lui permettant d'élucider et de formaliser ses repères, d'analyser les situations professionnelles qu'il rencontre et de communiquer sur ses pratiques de pilotage des dispositifs participatifs.

### → Contribuer au développement de sa structure et au management

Le pilote de dispositifs participatifs est également un « développeur ». Il contribue au positionnement et à la reconnaissance de sa structure dans le domaine d'activités que représentent la conception et l'animation des dispositifs participatifs. Il participe au développement des activités qui vont lui permettre de déployer et de faire reconnaître ses compétences. Cette dimension du métier, de la fonction, est particulièrement importante dans le contexte d'une activité en développement.

*(Référentiel d'activités professionnelles et de compétences de la formation « Pilote de dispositifs participatifs », document interne Ifrée.)*





Depuis sa création en 1996, l'Ifrée a pour mission principale le renforcement des compétences des acteurs relais de l'éducation à l'environnement et au développement durable. Il a contribué, avec ses partenaires des réseaux éducatifs, à la professionnalisation d'une filière désormais reconnue, active et créative dans le champ environnemental, dans ses dimensions multiples que sont la conduite de projets éducatifs, l'ingénierie pédagogique, la création d'outils, l'analyse des pratiques, et l'adaptation à la diversité des publics et des contextes...

Une autre dimension s'est peu à peu imposée comme constituant un axe nouveau, exigeant des compétences nouvelles : celui de la mobilisation des acteurs, de leur implication à agir dans la durée, de l'accompagnement de leurs projets et de la conduite des dispositifs adéquats regroupés dans le domaine de la participation.

Il s'agit de se doter des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être permettant d'assurer le bon déroulement du dialogue environnemental, sa conduite éclairée, son aboutissement partagé, qui permet la consolidation d'un vivre ensemble solidaire.

Cette brochure a pour objet de proposer des repères, rendre compte de pratiques, et pointer les enjeux de professionnalisation pour les praticiens confrontés à la « demande participative » dans le champ environnemental.

*Jacques Tapin, président de l'Ifrée*

---

## Suivez-Nous



@ifree79360



RÉGION  
**Nouvelle-Aquitaine**

*Soutenu financièrement par :*

## Contact

Stéphanie GUINÉ, *direction*

### Ifrée

405, route de Prissé-la-Charrière  
79360 VILLIERS-EN-BOIS  
+33 (0)5 49 09 64 92  
ifree@ifree.asso.fr - www.ifree.asso.fr



*Sous le Haut Patronage de :*