

# Place, posture & éthique dans les métiers de la participation

jeudi 30 mars 2017



## ACTES



## Avant-propos

Lancée en octobre 2016, le pôle recherche d'Astérya, a organisé une première journée d'étude autour des métiers de la participation au Centre Paris Anim' Louis Lumière dans le 20<sup>ème</sup> arrondissement.

Fruit de la collaboration entre quatre jeunes chercheuses, cette journée d'étude avait pour objectifs de :

- \* **susciter la rencontre** entre les différents métiers de la participation dans une approche réflexive ;
- \* **appréhender leur diversité** en termes de structuration (professionnel/militant), d'héritage (éducation populaire, community organizing, facilitation...), d'historicité ou encore d'outils et de méthodologies ;
- \* **s'interroger sur des points de convergence, des enjeux communs ou des points de fracture** au regard de cette diversité.

S'inscrivant dans l'esprit d'une recherche par et pour l'action, elle s'est adressée aussi bien aux chercheurs qu'aux praticiens et a su croiser les regards et les apports pour enrichir de manière transversale les questions posées.

**Ce document compile et rend compte des diverses prises de parole réalisées durant la journée :**

**1 / Ouverture et Synthèse du forum des métiers**

**2/ Communications proposées lors des ateliers thématiques**

## Les axes d'étude

- ▶ Diversité des métiers. Diversité des postures ?
- ▶ La professionnalisation de la participation.
- ▶ L'éthique dans les métiers de la participation.

## Comité d'organisation

Blandine Sillard (Astérya/CESSP-Paris I)

Léa Billen (Astérya/Géographie-Cités-Paris I)

Mathilde Renault-Tinacci (Cerlis-USPC)

Maité Juan (Lise-CNAM/IFRIS)

Manon Poing (Astérya)

Raphaëlle Cayla (Astérya)

# 1

## Ouverture

Introduction : "Métiers de la participation : de quoi parle-t-on?"

- ▶ Parler de « métier »  
*Mathilde Renault-Tinacci (Cerlis-USPC)*
- ▶ Pourquoi le terme de « participation » ?  
*Blandine Sillard (CESSP-Paris 1/Astérya)*

Présentation des résultats des groupes d'échange de pratiques organisés avec l'Institut de la Concertation et de la Participation Citoyenne.  
*Lucie Anizon (ICPC)*

## Forum des métiers de la participation

Synthèse des tables-métiers

*Mathilde Renault-Tinacci et Raphaëlle Cayla*

"Diversité des métiers. Diversité des postures ?"  
avec 10 représentants de différents métiers visant à "faire participer".



# Parler de métier

par Mathilde Renault-Tinacci

Si vous êtes ici, c'est que la question des métiers de la participation vous évoque quelque chose, vous parle. Si cela ne vous évoque rien, c'est que vous êtes curieux, et c'est une qualité plutôt appréciable. Avant de rentrer dans le vif du sujet concernant plus exactement la place, la posture et l'éthique des métiers de la participation, il nous faut nous interroger sur deux notions : celles de métier et de participation. Jusqu'ici rien de très original.

Tout d'abord qu'est-ce que parler de métier ?

La notion de métier vous semble certainement évidente, et proche de vous, en ce sens où vous l'entendez partout et l'utilisez souvent. Pourtant cette notion recouvre une réalité plus complexe qu'il n'y paraît. Savez-vous faire la différence entre un métier, une profession et un emploi ? Moi non plus.

Je ne vous embêterai pas avec l'étymologie du mot, ni même son histoire dont le sens et l'usage ont énormément varié depuis des siècles. Parler de métier au temps du compagnonnage et des corporations, n'a pas exactement la même acception qu'aujourd'hui.

Tout à fait sérieusement, nous n'avons pas souhaité nous pencher sur le terme de profession, définie par la sociologie Nord-Américaine et notamment celle de William Josiah Goode en 1957, en tant qu'activité rémunérée, normalisée, reconnue par ses pairs, sanctionnée par un diplôme reconnaissant l'entrée dans la profession mais plutôt sur celle de métier caractérisée par la sociologue Michèle Descolonges comme un ensemble de savoirs faire spécifiques, non nécessairement rattachés à une formation initiale, institutionnalisée (on peut apprendre sur le tas), un diplôme...

Pour Geneviève Latreille, psychosociologue, la constitution d'un métier ne peut se faire sans l'œuvre d'un collectif chargé de négocier la définition des tâches et des savoir-faire spécifiques. C'est en ce sens que le groupe peut stabiliser l'activité de métier. Enfin selon elle, pour développer un métier en particulier il faut que trois "paramètres soient réunis" soit " 1 l'existence d'une formation spécifique au sens d'un apprentissage particulier, 2 la reconnaissance du métier par autrui et 3 le regroupement des personnes concernées".

En d'autres termes, nous avons choisi aujourd'hui de mettre en avant non pas des pratiques institutionnalisées, formalisées, systématisées mais des pratiques qui de fait font participer, dans les compétences qu'elles requièrent, la place qu'elles occupent au sein d'un collectif, sans être parfois rattachées à aucune fiche de poste, ni diplôme particulier.

Pour bien illustrer mes propos je vais prendre deux exemples :

- Le premier fera peut-être sourire certain car il a été l'occasion de grand débat dans la sociologie, notamment chez Bourdieu : nous pouvons parler du métier de sociologue et la profession de maître de conférence en sociologie. Vous pouvez être sociologues par vos compétences, par les enquêtes que vous mettez en place, par des pairs qui reconnaissant leurs qualités même si l'université ne vous reconnaît pas ce statut, et que

vous n'êtes pas qualifié par le conseil national universitaire (CNU) définissant ici l'entrée dans une profession.

- Le second, vous concerne plus particulièrement : Quelle est la différence entre un responsable de vie associative, un animateur jeunesse et un consultant en concertation ? Tous pourraient appartenir aux champs des métiers de la participation, mais un seul est effectivement une profession: lequel ?

- Animateur est une vraie profession. Grâce au travail des mouvements d'éducation populaire, qui ont professionnalisé le métier d'animateur avec des formations, des diplômes, etc. (BAFA, BAFD...) Les mouvements de terrain/militants d'éducation populaire sont devenus peu à peu professionnels et se sont progressivement éloignés de leur pratique militante.

- À l'inverse, il n'y a pas vraiment de diplôme de consultant...Même s'il commence à y avoir des masters en ingénierie du conseil, Loïc Blondiaux en parlera certainement mieux que nous après le déjeuner etc. Mais il s'agit encore d'un statut obtenu par la reconnaissance des clients, de l'insertion dans des réseaux de consultants apportant la reconnaissance des pairs, etc. mais sans qu'il n'y ait de "certificat officiel".

Pourtant aujourd'hui, vous allez partager ensemble des expériences similaires, revenir sur vos savoirs faire, comprendre ce qui vous distingue et vous rapproche dans les métiers de la participation.

# Pourquoi le terme de « participation » ?

par Blandine Sillard

Pour ma part, je vais revenir sur le choix du terme « participation » pour tenter de circonscrire le champ dans lequel nous nous inscrivons pour cette journée. Je vais, à cette fin, vous parler des expériences empiriques et des expériences de recherche des personnes qui ont organisé cette journée, qui nous ont conduites à constater qu'alors même que nous rencontrions des personnes aux formations différentes, aux objectifs différents, travaillant auprès de différents publics ou au sein de différentes structures, elles avaient toutes un point commun qui était celui de mettre des gens en mouvement.

Pour citer quelques exemples, il y a parmi nous une jeune chercheuse qui travaille sur les alternatives démocratiques et culturelles en Espagne et qui a rencontré des travailleurs communautaires chargés d'organiser des groupes de personnes pour qu'ils se mobilisent, ensemble, pour défendre une cause et une vision commune

Il y a une autre jeune chercheuse qui étudie la manière dont les associations réinventent et mettent en pratique la citoyenneté, et qui dans ce cadre-là, rencontre des chargés de vie associative ou des responsables du bénévoles : des personnes en charge de recruter des bénévoles et de les fédérer pour qu'ils s'engagent effectivement dans des projets.

Troisième exemple : deux d'entre nous, à la fois chercheuses et praticiennes, ont été et sont encore en lien avec des expériences de concertation ou de co-construction, qu'elles ont animé comme consultantes, dans le cadre de projets environnementaux ou d'aménagement urbain où il s'agit d'amener le groupe à produire collectivement quelque chose : un plan d'action, une charte, un projet concret à mettre en œuvre...

Ces deux personnes sont aussi investies dans des expériences d'un tout autre genre qui consistent à accompagner des personnes ou des collectifs qui, de leur propre initiative, ont envie de créer, de porter un projet parce qu'ils constatent un manque, un besoin, un problème... sur le terrain et qu'ils ont envie d'y remédier.

Dans ces exemples, comme vous le voyez, on a des personnes qui travaillent dans des associations, dans des collectifs militants, dans des administrations publiques, dans des centres sociaux, dans des agences de conseil...

Certains se définissent comme des praticiens de la participation parce qu'ils ont été formés et sont venus à ce poste pour cette raison explicite.

D'autres non : ils sont avant tout militants avec un objectif politique, ou ils sont urbanistes ou ingénieur en développement durable et ils viennent à faire participer parce qu'ils pensent (ou parce qu'on leur dit) que cela va leur permettre d'atteindre leurs objectifs et de mener leur mission plus efficacement.

Le constat que nous avons fait est que ce qui reliait ces personnes, c'était l'effet de leur action et le fait qu'**elles mettent les gens en mouvement vers la création quelque chose de collectif.**

Le terme de « participation » nous a paru être le terme le plus englobant pour saisir dans un même champ cette diversité de motivation, de formation, de pratiques et de contextes dans lesquels cette pratique s'exerce.

Notre intention d'analyser la pratique effective de la participation nous a en effet amenées à porter une **attention particulière aux définitions en usage**, donc de dépasser le sens littéral des termes, pour s'intéresser à la manière dont il est utilisé, investi, approprié par certains acteurs ou dans certaines situations plutôt que d'autres.

Cela nous a conduites à écarter le terme de *concertation*

Qui est très utilisé dans les dispositifs de démocratie participative ou d'intelligence collective, pour désigner une procédure par laquelle des décideurs organisent un dialogue entre différentes parties prenantes, dialogue qui est finalisé c'est-à-dire qu'il y a un objectif, un résultat recherché (qui peut être le simple rapprochement mais est généralement un accord ou un accommodement sur la question traitée)

Il désigne donc une graduation spécifique sur l'échelle des techniques participatives (Arnstein, Edelenbos & Klijn) dont la progression change selon les auteurs en fonction :

- du pouvoir de décision que ces techniques laissent aux participants (Arnstein, 1969 – Edelenbos & Klijn, 2006) ;
- de la possibilité de délibération qu'elles laissent (possibilité de remontée du débat vers la formation des opinions par l'examen et la confrontation des options et l'évaluation de la force des arguments en vue d'un jugement) ;
- du stade du projet où on situe : La concertation se positionne ainsi en amont du projet, quelque part entre la simple consultation des acteurs (remontée d'informations qui laisse peu de place à la décision ou à la formation des opinions) et la co-construction des solutions voire la co-décision (où cette place est bien plus grande, voire totale dans la co-décision – qui est par ailleurs très rarement présente dans les processus participatifs).

Dans son usage, ce vocabulaire des « co- » est très rattaché aux pratiques de management ou de gouvernance, qu'elles soient mises en œuvre par des administrations publiques, des entreprises ou par les consultants qui les accompagnent.

Et il nous semblait important d'élargir la réflexion au-delà.

Les termes de *mobilisation* ou d'*engagement*, bien qu'ayant eux aussi un sens littéral assez large, nous semblaient pour leur part renvoyer plus spécifiquement aux champs de l'action politique, militante (associative, syndicale, partisane...) Une action qui vise à défendre une certaine vision du monde et faire advenir des transformations concrètes où la mobilisation collective, dont l'engagement est un préalable individuel, est à la fois le résultat d'un travail de conviction et un outil pour atteindre cet objectif de transformation

Ces termes nous semblaient restreindre la mise en mouvement au passage à l'action concrète et exclure les processus évoqués précédemment de concertation, de co-construction, de co-décision... en les réduisant à des processus passifs, d'aller-retour de messages.

Or, il nous semblait que les personnes qui animent des processus de concertation ou de co-construction opèrent bel et bien une mise en mouvement à travers l'implication qu'ils suscitent chez les participants, implication dans la construction d'une pensée et parfois même d'une production collective.

Le terme de *participation* nous a donc semblé adéquat pour englober ces différentes manières de mettre en mouvement d'amener des gens « à prendre part à » quelque chose (une action, une réflexion, une discussion...) – puisque c'est finalement la

définition première du terme participation – et ce quasiment depuis le 12<sup>ème</sup> siècle - et nous interroger justement sur ce qui relie et ce qui différencie ces différentes pratiques.

Trois questions nous ont alors semblé transversales :

- La question de la posture : très concrètement, comment fait-on participer ? A quelles ressources personnelles fait-on appel pour mettre les gens en mouvement ? Est-ce qu'au-delà des outils et des savoir-faire techniques, il n'y a pas aussi des savoir-être qui sont mobilisés, une certaine relation aux autres, individuellement et en groupe ?  
Est-ce que ces savoir-être (posture) ou ces savoir-faire changent selon les pratiques participatives et en fonction de quoi ? Qu'est-ce qui au contraire se retrouve dans tous les métiers ?
- Celle de la professionnalisation et avec elle, de la spécialisation, de la montée en technicité des pratiques qui peuvent conduire à un formatage ou encore à une prédominance des impératifs de gestion. Qui pose la question de la place qu'occupent les professionnels ou du degré d'autonomie des participants dans la participation.
- Enfin la question de l'éthique, c'est-à-dire des obligations qui s'imposent à un praticien lorsque son action est régie par des valeurs, individuelles ou socialement définies par une activité selon sa finalité (Terrenoire, Isambert, 1984) : comment cette éthique cohabite-t-elle avec l'impératif d'efficacité de la démarche participative qui peut inciter le praticien à manipuler les participants pour aller dans le sens souhaité ? Dans le contexte de la professionnalisation, comment les praticiens gèrent-ils les écarts entre leur éthique personnelle et celle dictée par la structure dans laquelle ils exercent ?

Ce sont là les trois questions qui rythmeront la journée et ce sont aussi celles qui ont été abordées lors des groupes d'échange de pratiques organisés par l'ICPC pour préparer cette journée.

## Posture, professionnalisation & éthique dans les métiers de la participation

L'Institut de la concertation et de la participation citoyenne s'est intéressé aux questions de professionnalisation et de déontologie dès sa création en 2008, organisant plusieurs séminaires sur ces sujets. Cette réflexion n'est jamais achevée, elle doit être continue et se renouveler en permanence.

C'est donc assez naturellement que l'Institut a décidé de s'associer à l'initiative d'Asterya, l'organisation d'une journée d'étude à Paris le 30 mars 2017 sur cette thématique. Nous fonctionnons souvent en partenariat avec d'autres et mobilisons nos membres pour alimenter nos réflexions, c'est ce que nous avons proposé de faire cette fois-ci. En effet, il nous semblait important de mobiliser, en amont de la journée d'étude, des praticiens intéressés par le sujet, pour en débroussailler les grands enjeux, et ouvrir la journée avec une première réflexion.

Trois groupes d'échange de pratiques ont donc été organisés grâce à l'appui de partenaires à Paris, Lyon et Nantes. Ils ont réuni respectivement 20, 19 et 25 personnes, soit 64 au total. Ils étaient composés à environ 60 % d'agents de la fonction publique territoriale, le reste se répartissant de façon à peu près équilibrée entre consultants, associations et divers profils... Il est difficile de dire si l'échantillon est représentatif de la population des praticiens car celle-ci est mal connue, mais en tous cas, il n'est pas représentatif du profil des membres de l'Institut.

Les débats ont été centrés :

- sur les itinéraires de professionnalisation (comment on en arrive à faire de la participation), les moyens de se professionnaliser, les intérêts et les risques ;
- sur les problèmes d'éthique rencontrés par les praticiens, les conflits entre leur éthique personnelle et ce qu'ils sont amenés à faire ;
- les questions de posture ont été abordées de façon plus transversale, au sein de chacune de ces deux thématiques.

### **Comment se professionnalise-t-on ?**

En premier lieu, un constat : celui d'une entrée dans le monde de la participation par une conviction. Conviction de vouloir faire ensemble, faciliter l'expression de tous, créer de l'émancipation ou du lien social, en tout cas une volonté de « faire avec » plutôt que « faire pour ».

Cette conviction peut passer par plusieurs choses : un parcours professionnel spécifique, l'incorporation - dans des métiers successifs - de pratiques qui relèvent de la participation, ou bien un glissement de la recherche vers l'action, dans une volonté de ne pas être seulement « en dehors » mais de traduire cette recherche par une volonté de transformation sociale. Cette conviction personnelle peut motiver le suivi d'une formation, initiale ou continue.

Elle peut venir d'un engagement associatif, souvent dans le milieu de l'éducation populaire, de l'économie sociale et solidaire, ou dans des instances de participation au niveau local.

Enfin, certains participants ont pu développer cette conviction par curiosité en s'intéressant à des thématiques émergentes proches de la participation (démarches collaboratives, facilitation, budget participatif...).

C'est parfois le hasard d'une affectation, notamment pour les agents de la fonction publique, qui a conduit à la participation.

Une fois passés en revue ces différents parcours de professionnalisation, les participants ont tenté de définir quelles étaient les caractéristiques d'un « métier » de la participation. Ils sont arrivés à la conclusion que fondamentalement, les métiers de la participation sont extrêmement divers : il y a une diversité des échelles concernées, avec un travail de coordination, de transversalité, puisqu'une approche « participative » implique souvent d'être développée à toutes les échelles d'une organisation, d'un projet ou d'une démarche ; ce n'est pas une approche qui se décline à un seul moment ou à un seul endroit.

Il y a aussi, et c'est le corollaire du point précédent, une grande diversité des « disciplines » ou « domaines » touchés par la participation : urbanisme, développement durable, politique de la ville, architecture, communication... En effet, il est rare qu'un projet ou une démarche ne concerne qu'un seul pan de l'action publique.

Enfin, il existe une grande diversité des formes prises par la participation : information, co-construction, co-décision, empowerment, concertation réglementaire ou volontaire...

Dans le cadre de métiers si divers, si transversaux, qui peuvent demander une multitude d'aptitudes et de connaissances, comment se professionnaliser ?

En préalable à cette question, les participants se sont questionnés sur l'existence même « d'experts » de la participation ; parle-t-on réellement de compétences, ou plutôt de savoir faire ? La participation ne serait-elle pas une « mentalité » plutôt qu'un « métier », une « profession » ? En même temps, ils se sont mis d'accord sur le fait qu'en plus de cette « mentalité », certaines compétences étaient indéniablement nécessaires : animer une conférence de citoyens n'est pas inné, créer des dispositifs d'intelligence collective s'apprend. De même, la posture de tiers est parfois nécessaire, faire figure d'intermédiaire neutre est indispensable dans certains dispositifs, et cette posture se travaille.

Comment se travaille-t-elle ?

Ici, un constat relativement partagé : la participation s'apprend essentiellement sur le terrain, par la pratique. D'où l'importance, pour monter en compétence, de l'échange de pratique. Les participants aux GEP ont été unanimes sur l'importance du travail en réseau, d'espaces d'échange et de rencontres, entre pairs mais aussi avec les autres acteurs : c'est grâce à ces espaces qu'il est possible de pratiquer la transversalité, que l'on peut instaurer une culture commune, qui permet de mieux se comprendre et de monter en compétence collectivement (élus, citoyens, agents, autres professionnels...).

C'est cette culture commune qui permet de répondre aux besoins spécifiques des praticiens de la participation, notamment deux besoins identifiés par les participants : faire évoluer les cultures du

travail (pouvoir innover, expérimenter, avoir le droit d'échouer, de recommencer, intégrer une marge de manœuvre aux projets, pouvoir faire évoluer les dispositifs), et favoriser la reconnaissance des métiers de la participation (c'est ici notamment que la culture commune et la meilleure connaissance de l'autre peut jouer) à travers des fiches de postes adaptées, une reconnaissance des acquis de l'expérience et des compétences spécifiques de la participation : les professionnels ne sont pas seulement des « animateurs de séances ludiques » ou des aficionados des post it !

Une question a été peu abordée, celle de la professionnalisation des participants : faire monter en capacité les citoyens oui, mais comment gérer les participants qui deviennent des professionnels et parfois investissent tout l'espace de participation ? Comment cette professionnalisation questionne-t-elle la légitimité des participants ?

### **Quelle place pour l'éthique dans l'exercice de son métier ?**

Exercer un métier dit de la participation suppose donc d'adopter une certaine posture issue d'une conviction personnelle souvent forte. Comment gérer, dès lors que des convictions personnelles entrent en compte, des dispositifs qui ne rencontrent parfois pas complètement voire pas du tout son éthique personnelle ? Comment gérer des conflits entre des éthiques professionnelles pas forcément compatibles ? La question de l'éthique « de structure », partagée par l'ensemble des acteurs d'une structure, n'a pas été traitée dans les GEP, excepté à travers la différence entre l'éthique, considérée comme personnelle, et la déontologie, liée à un statut et imposée. Un participant considère ainsi que ses convictions l'invitent à se mettre en retrait pour ne pas influencer la parole des participants alors que les obligations liées à sa posture professionnelle l'invitent au contraire à intervenir, ce qu'il résume par la formule : "l'éthique me fait fermer la bouche, la déontologie me fait ouvrir la bouche".

Nous avons essayé de regrouper les raisons identifiées par les participants qui font des métiers de la participation des métiers « à risque », en termes d'éthique (en plus du fait que ce sont des métiers de conviction personnelle, ce qui rend difficile la neutralité exigée).

Lorsque l'on « fait participer », on a une forte responsabilité : les lieux de la participation sont des espaces de pouvoir fort, dans lesquels des paroles sont captées, interprétées, rapportées et donc potentiellement manipulées (par les décideurs, par les animateurs, par certains participants, par des opposants, par tous types d'acteurs : la manipulation peut venir de partout). Les métiers de la participation sont donc des métiers dans lesquels il est nécessaire d'être vigilants à tout instant envers ce risque de manipulation, sous peine d'être accusé de « trahison ».

Par ailleurs, dans ces métiers où l'enjeu est de faire participer aux décisions publiques, dans lesquels on subit souvent une injonction du « toujours plus de participation », « toujours plus d'inclusion », on a tendance à multiplier les espaces, sans se rendre compte qu'au final le risque de la surmobilisation est la décrédibilisation des espaces mêmes de la participation.

De façon très liée, la participation est en permanence confrontée à la représentation : on lui demande de lui « ressembler », tout en lui demandant d'en combler les déficits. Et en même temps on lui demande parfois d'en être l'alternative, tout en lui reprochant de la cautionner. Les

professionnels sont ainsi investis d'une « mission » démocratique parfois écrasante et empreinte d'injonctions contradictoires.

Enfin, a émergé la question de l'argent, de la rémunération du professionnel, par le décideur même de la concertation, et de ses résultats : comment être impartial, comment contredire, lorsque l'on est dépendant d'une des parties prenantes d'un dispositif ?

Un certain nombre de principes éthiques ont été évoqués dans les GEP, de manière globalement partagée :

- Honnêteté, transparence, sincérité dans l'engagement mutuel
- Traçabilité, reddition de compte, lien à la décision, droit de suite : gage de sincérité et de transparence.
- Capacité à faire de la participation le plus en amont des projets et tout au long de leur mise en œuvre, aménagement d'un temps d'anticipation pour produire le dispositif adapté
- Principe d'inclusion des publics
- Principe de tolérance, de bienveillance
- Acceptation des désaccords, des conflits
- Evaluation de la participation

Ces échanges laissent penser, au sein des praticiens mobilisés par les GEP, à une relative convergence sur les principes éthiques qui fondent leur action. Les divergences sont avec d'autres : les décideurs et parfois aussi (mais dans une moindre mesure) les participants.

Une fois ce constat fait de l'importance de respecter une certaine éthique, comment faire, sur quoi s'appuyer pour faire respecter une règle, un cadre, une posture éthique ? Plusieurs pistes ont émergé des discussions, notamment celle « d'objectiver » les règles pour les asseoir : en premier lieu, il s'agit d'établir un cadre collectif, partagé, si on veut que toutes les parties prenantes en respectent les règles. Ce cadre doit être clair, écrit, objectivé, c'est-à-dire que les différentes parties prenantes de la participation (citoyens, techniciens, élus) doivent avoir connaissance de leur place respective, de leur marge de manœuvre, du processus, et doivent pouvoir s'y référer. L'objectivation peut aussi passer par l'appel à un tiers neutre, qui puisse avoir un regard externe sur le processus et garantir que tout se passe selon les règles posées. L'objectivation, c'est aussi disposer de droits clairs, notamment celui de se retirer d'un dossier ; c'est un sujet particulièrement sensible chez les agents de la fonction publique, parfois tiraillés entre leur éthique personnelle et les objectifs des missions qu'on leur assigne. Enfin, l'objectivation peut passer par une clarification, voir une co-construction de fiches de poste plus complètes, auxquelles se raccrocher pour asseoir son rôle au sein d'un dispositif.

La possibilité d'élaborer des chartes, co-construites, pour garantir un cadre aux dispositifs de concertation a été évoquée. La possibilité qu'une charte unique puisse s'appliquer à tous est apparue peu probable ; en effet, la charte serait un moyen plutôt qu'une fin, elle serait un prétexte pour créer un espace de dialogue entre les parties prenantes, décloisonner en amont du projet ou de la démarche.

L'éthique du participant, du « public » a été peu abordée : peut-on exiger une forme d'éthique du participant ? Si oui, laquelle ?

## **La posture des professionnels de la participation, résultante de la confrontation entre éthique personnelle et contraintes professionnelles**

Après avoir exploré les dessous de la professionnalisation des métiers de la participation et leurs particularités en termes d'éthique, je vais essayer de tirer quelques fils sur les postures adoptées par les professionnels de la participation : quelle posture adopter pour « faire participer » ?

« Faire participer » est une expression qui a fait débat, certains participants lui préférant l'expression « laisser participer » (ce qui implique d'ailleurs une posture différente, peut-être plus passive) ; quel équilibre entre animer (tenir et réguler les échanges) et laisser faire le groupe (lui donner les outils, accompagner sans faire à sa place) ?

Nous avons essayé de regrouper les interventions ayant trait à la posture en quatre groupes, qui donnent quatre types de postures, chacune n'étant pas exclusive des autres. Elles peuvent être combinées, adoptées successivement ou rejetées :

### ➔ Une posture d'écoute

- Ecoute de la parole de l'autre, et donc respect de la parole (ne pas déformer, toutes les paroles ont la même valeur), être fidèle à la production
- Tout en ayant une certaine autorité quand c'est nécessaire pour cadrer les discussions, les débats.
- Face à cette posture d'écoute, s'est posée la question de la différence entre la médiation et la participation citoyenne

### ➔ Une posture de tiers, entre le décideur et le public, voire de passeurs au sein de leurs structures

- Faire le pont, l'interface entre les élus, les citoyens, le pouvoir, le public. Les professionnels de la participation se voient souvent comme ayant pour mission de faire dialoguer des personnes qui ne se croisent pas, de faire se croiser les points de vue. Quid de cette mission dans la fonction publique ? Il y a une double allégeance et la difficulté est d'être un tiers-médiateur qui soit décrédibilisé car identifié à la collectivité.
- La figure du tiers animateur a tendance à rassurer. Toutefois, il y a une distinction entre l'animateur privé (appel à un prestataire) et l'animateur qu'on va chercher « en interne ». L'élus aura tendance à avoir plus confiance dans le premier.
- Question du statut de militant : ambiguïté avec le statut de tiers, entre garant et militant impliqué. Comment rester extérieur, tiers, et comment on fait partie du jeu ?
- Les participants ont beaucoup mobilisé le terme de « passeurs » pour évoquer leur posture, dont le rôle serait de transmettre une information qui peut infléchir ou modifier un projet, mais aussi une culture. Les professionnels de la participation se sentent en effet investis d'une mission de diffusion d'une culture partagée de la participation, d'une culture commune, d'une montée en compétence collective des élus, des agents et du public. Il s'agit de veiller à ne pas cloisonner les métiers entre agents techniciens et spécialistes de la participation.

## ➔ Posture du lâcher prise

Cette posture doit s'adopter dans les deux sens ; les professionnels ont besoin qu'on leur fasse confiance quitte à leur déléguer du pouvoir et du savoir (« Partager son pouvoir, ce n'est pas le perdre »), mais ils ont aussi besoin d'accepter que le processus puisse leur échapper, prendre une autre direction, produire autre chose que ceux qu'ils avaient prévu. C'est la « capacité d'adaptation », qui consiste à savoir accueillir une forme d'expression non prévue au départ, accepter que le collectif élargisse les questionnements, s'autoriser à sortir ou à faire évoluer le cadre initial à partir du moment où c'est le collectif qui le porte et que le mandat est respecté.

Cette posture du « lâcher prise » va avec la capacité à faire preuve d'humilité, à avoir recours à d'autres compétences, d'autres figures. Par exemple, faire appel à quelqu'un d'extérieur lorsque l'on sent qu'on est trop impliqué ; ou bien « avoir conscience des biais » comme la non représentativité des participants, plutôt que de les nier.

C'est aussi faire le « deuil de la neutralité ». Ce point fait débat. Pour certains participants, chacun a ses propres points de vue, visions, expertises ce qui fait que personne n'est neutre même le chargé de concertation, qui choisit « jusqu'où on va, qu'est-ce qu'on y met ». Pour d'autres, cela peut se régler par la posture professionnelle et une certaine « vigilance à ne pas imposer ses principes personnels, ses propres convictions, à son environnement professionnel ». Être professionnel serait justement d'être en capacité de « dissocier les enjeux personnels (les siens en tant que citoyen) ) des enjeux professionnels ».

# Les compétences mobilisées dans les métiers de la participation : retour synthétique du forum des métiers

*par Mathilde Renault-Tinacci et Raphaëlle Cayla.*

La finalité de ce forum des métiers, était de permettre aux praticiens d'un champs relevant de la participation citoyenne (concertation, facilitation, vie associative, animation socio-culturelle...) - le terme « artisans de la participation » utilisé par Marion Carrel nous semblant pouvoir regrouper la diversité de ces métiers - d'avoir un retour réflexif sur leurs pratiques dans le même temps qu'ils soumettaient ces dernières à l'intelligence collective de leur tablee respective, chargée de les discuter, de les mettre en tension, de les co-construire.

Lorsque débute le forum des métiers, la plupart de nos intervenants et de nos visiteurs s'exclament de manière dubitative : « *Ce n'est pas les mêmes enjeux, on ne peut pas comparer* » ; « *ce n'est pas les mêmes publics* », « *on ne peut pas mélanger consultant et animateur* ».

Ce n'est pas là l'hypothèse que nous avons formulée et qui avait abouti à la création de cette journée d'étude. L'objectif était bien de montrer dans quelle mesure les compétences mobilisées sur le terrain peuvent être similaires, d'une activité à l'autre, qu'elle soit plus ou moins professionnalisée, plus ou moins reconnue. Le forum des métiers a su montrer qu'elles étaient bel et bien largement identiques. Dans de rares cas, nous exprimons aussi ce qui les différencie.

## Savoir-faire dans les métiers de la participation

Le savoir-faire dans les métiers de la participation est ici pensé comme l'ensemble des connaissances nécessaires à la réalisation d'une tâche particulière dont l'objectif final est de mieux ou plus faire participer. Ces connaissances peuvent être acquises lors d'un apprentissage particulier ou encore par l'expérience même sur le terrain.

La première catégorie générale de savoir-faire mise en avant lors du forum des métiers, est celle qui touche à la notion de *contextualisation*. Avant de mobiliser ou de faire participer, il est nécessaire selon les participants, de contextualiser la démarche c'est-à-dire de maîtriser l'environnement dans lequel elle se déroule.

Ce peut être tout d'abord de comprendre les spécificités territoriales dans laquelle elle s'inscrit. Ces spécificités peuvent être politiques, géographiques, sociales, économiques et doivent être (à l'évidence) nécessaires à son bon déroulement. Elles peuvent aussi être de nature sectorielle. En ce sens, « l'artisan de la participation »[1] devra se doter de connaissance(s) concernant par exemple le milieu scolaire (type d'apprentissage, système privé ou non, plan de développement) ou encore le plan local d'urbanisme (PLU). Il s'agira en outre de bien connaître la population susceptible de participer : quelle langue est parlée ? Quelle référence culturelle ? Quelles difficultés rencontrées ? Quelle classe d'âge ? etc. Enfin les rapports institutionnels (ambitions et couleur politique, réseaux associatifs et liens avec d'autres organismes) et inter-groupaux devront être pris en compte. La nature et la quantité des ressources allouées devront elles aussi être maîtrisées (ressources humaines, financières voire même foncières). Enfin, la demande préalable d'un commanditaire s'il y a lieu, devra être éclaircie. Il sera nécessaire de cerner la façon dont cette dernière a émergé. S'agit-il d'une demande collective ? D'un choix politique ? De la réponse à un besoin précis ? A quel moment de la démarche ou du projet faut-il intervenir ?

La deuxième grande catégorie concerne la notion de *capacité d'encadrement du dispositif* participatif. Pour les différents acteurs de la participation, il s'agit dans un premier temps de savoir adapter la méthode, le cadre et le vocabulaire aux publics en présence mais aussi aux contraintes (temporelles, spatiales, prérogatives du commanditaire etc). Enfin, nombreux sont ceux qui ont souligné l'importance de réaliser en temps réel des évaluations concernant la forme même du dispositif afin de mieux le réancrer socialement si besoin. Enfin, quelques participants mettent en avant la nécessité de savoir coconstruire les cadres de la participation avec les différents publics et/bénéficiaires de l'action permettant ainsi de miser sur le non-arbitraire et de renforcer la légitimité politique de l'action engagée.

La troisième grande catégorie, concerne la *capacité d'accompagnement des individus au sein* du dispositif participatif. Il s'agit en effet de rendre capable l'individu participant ( processus d'encapacitation) afin de lui donner confiance en lui, de rendre légitime sa prise de parole et/ ou de révéler des compétences insoupçonnées et insoupçonnables par lui ou par d'autres individus. Cet ensemble de savoir-faire font référence plus directement à l'amélioration du pouvoir d'agir des individus (empowerment) [2]. Ce processus admet la possibilité d'une émancipation de l'individu par la mise en action qui lui permet de peser sur les changements qui le concerne. Il est intéressant de constater ici que tous les métiers de la participation mentionnent ce champ de savoir-faire particulier.

Dans le même esprit, nombreux sont ceux qui font référence au déclenchement et à la valorisation de la parole individuelle ou collective. Il s'agit de rendre possible physiquement (au sein d'une réunion) et de manière abstraite (dans

l'espace public) la prise de parole et de la rendre visible. Une approche pédagogique lui sera associée puisqu'il est nécessaire de « mettre tout le monde au même niveau » en terme de connaissances et d'informations et ce au préalable de tout dispositif de participation.

De la même manière, à la fin de tout dispositif participatif il est nécessaire de capitaliser les savoirs produits. A ce stade, l'animateur, le consultant ou encore l'artiste doivent être en mesure de synthétiser et de formaliser un document accessible à tous, tout en permettant le réemploi de la connaissance produite.

On peut souligner en définitif quelques difficultés mentionnées par les intervenants et qui semblent là encore être partagées de tous. Il s'agit de la complexité dans l'accompagnement de tel dispositif à gérer d'un même main expression des singularités (incommensurabilité de l'individu) et la constitution d'identité collective nécessaire au plaisir d'être ensemble et à l'action collective notamment dans la mise en place de contre-pouvoirs.[3]

Il existe enfin des disparités de posture – et nous concluons là-dessus - plus particulièrement sur la dichotomie gérer son temps/prendre son temps en premier lieu ainsi que sur la paternité du projet et les interrogations qu'elle entraîne.

Dans les domaines de la consultance et du conseil, la question de la gestion du temps est primordiale. Il faut gérer le temps imparti, cadré par un partenaire ou un commanditaire et soumis à la contrainte budgétaire.

A l'inverse dans des associations ayant parfois une posture plus militante, il est nécessaire de prendre son temps, pour permettre à la fois la consolidation de l'identité démocratique individuelle ainsi que collective et pour permettre au mieux la transformation institutionnelle.

Enfin, concernant la paternité du projet, les participants ne font pas consensus. Si certains s'accordent à dire que la paternité du projet revient aux participants, d'autres estiment que c'est au commanditaire de la démarche que cette dernière revient (collectivité, cabinet de conseil, entreprise, association etc.).

## Savoir-être dans les métiers de la participation

Les participants ont été invité à échanger de la même façon sur le savoir-être dans les métiers de la participation. Le savoir-être a été pensé comme le relationnel accompagnant l'exercice du savoir-faire, plus précisément comme les comportements et attitudes à adopter dans l'exercice de la participation.

La première catégorie générale de savoir-être est celle qui touche à la posture de bienveillance adoptée par les artisans de la participation. Nombreux sont ceux qui ont évoqué la nécessité d'être à l'écoute, de faire preuve d'empathie, de savoir sortir de soi et d'être diplomate.

La deuxième grande catégorie concerne la notion de la capacité des acteurs de la participation à savoir s'adapter aux différents contextes dans lesquels ils opèrent. Suivant les situations et les publics auxquelles ils s'adressent, ils nous ont fait part de la souplesse dont ils doivent faire preuve, de la capacité à se remettre en question et à sans cesse interroger leur place dans le groupe qu'ils font participer. La troisième catégorie de savoir-être qui transparaît dans les échanges va de pair avec la capacité des intervenants à être en mesure d'améliorer le pouvoir d'agir des individus (empowerment, évoqué plus haut). D'une part, les acteurs se sont exprimés sur l'impératif d'être transparent et honnête avec leur public. D'autre part, ils se sont entendus sur la nécessité de savoir faire confiance au public participant. Sans cette ouverture et cette confiance, l'individu participant ne se sentirait ni légitime, ni capable.

Enfin, il est intéressant de noter que les intervenants n'ont pas tous le même avis quant au choix entre partialité et impartialité de celui qui fait participer. Faut-il adopter une posture de retrait et rester neutre afin d'assurer une expression du public la plus juste qui soit ou bien est-il préférable de sortir de cette neutralité pour favoriser la participation ? Certains intervenants justifient la seconde approche en faisant référence à des situations récurrentes. En effet, ils ont partagé le fait qu'il leur arrive de faire appel à l'émotionnel afin de permettre une meilleure expression des individus ou encore qu'ils sortent parfois de leur neutralité pour adopter une posture de confrontation afin d'assurer la participation de tous au sein d'un groupe. Nous notons cependant que le choix d'adopter une posture neutre ou non n'est pas partagé au sein d'une même formation ou d'un même métier. Les différentes approches vis-à-vis de la neutralité semblent plus être en lien avec un choix personnel de l'artisan pour l'exercice de son activité.

---

[1] Pour reprendre ici une expression chère à Marion Carel

[2] Thomas Kirszbaum définit l'empowerment comme « le processus par lequel un sujet, collectif ou individuel, augmente son pouvoir d'agir pour mieux maîtriser son destin ». Kirszbaum Thomas, « Pourquoi la France résiste à l'empowerment », p.74-76, in Urbanisme, n°380, septembre-octobre 2011, p.74.

[3] Flint John, « Startégies d'empowerment et lutte contre les comportements « antisociaux » au RoyaumeUni », Géographie, économie, société, 2006, vol.8, p.19

# Liste des représentants-métier présents au forum des métiers

**Sonia Bekhoucha-Held** - Coach et formatrice en entreprise

**Vanessa Chapuis** – Animatrice en centre social

**Jihane El Meddeb** - Artiste projet artistique participatif

**Judith Ferrando** - Consultante en concertation

**Judit Font** - Community organizer, travailleur communautaire

**Quentin Foucal** - Coordinateur de conseils de quartier

**Shirley Harvey** - Chargée d'animation et d'ingénierie culturelle

**Olga Kokorina** - Chargée de mission participation citoyenne (association)

**Katia Lamardelle** – Directrice d'un centre social

**Jean-François Lamoureux** - Chargé de la vie associative / du bénévolat

**Cécile Lizé** - Connectrice citoyenne

**Juliette Rohde** - Consultante en concertation

# 2

## Ateliers thématiques

### #1 La professionnalisation de la participation

discuté par *Philippe Eynaud (IAE-Paris I)*  
et *Jean-Pierre Chrétien-Goni (Ligue de l'enseignement Paris)*

- ▶ **Un métier ou des blocs de compétences ? Réflexions à partir de la formation « Pilote de dispositifs participatifs »**  
*Raoul Girand, Aude Petignier, Jean-Etienne Bidou, Marie Eraud, Hassan Souheil (Ifrée)*
- ▶ **Quitter le champ de la participation pour mieux participer : témoignage d'une praticienne devenue militante**  
*Julie Maurel (Consultante en démocratie participative, formatrice)*
- ▶ **La profession de directeur d'association d'Éducation Populaire face à la gestionnarisation du monde associatif **[non incluse à ces actes]****  
*Bastien Pereira Besteiro (Centre Max Weber)*
- ▶ **Le community organizer au sein des sociétés de développement communautaire aux États-Unis : une identité de métier en tension**  
*Thomas Watkin (Université de Nîmes)*

### #2 L'éthique dans les métiers de la participation

discuté par *Marion Carrel (CEMS-EHESS et CeRIES-Lille III)*  
et *Pascal Jarry (CD de la Haute Garonne)*

- ▶ **Revendiquer le droit à l'expérimentation, à l'apprentissage par l'action, un moteur de dynamiques d'habitant-es**  
*Gilles Balizet (Centre Social de la Rouguière)*
- ▶ **Énoncer des principes pour le dialogue citoyen : un préalable nécessaire à une gouvernance ouverte des politiques publiques (témoignage d'une expérience locale)**  
*Audrey Daniel (Nantes Métropole / Ville de Nantes)*
- ▶ **« Garantir l'éthique ? » Faire évoluer les pratiques par le cadrage des dispositifs : chartes & garants de la participation**  
*Lucie Anizon - Etienne Ballan - Pierre-Yves Guihéneuf (ICPC)*
- ▶ **Les métiers de la participation et les mouvements sociaux: des questions éthiques-politiques**  
*Judit Font Redolad (Universitat de Girona)*

# Un métier ou des blocs de compétences ? Réflexions à partir de la formation «Pilote de dispositifs participatifs»

GIRAND Raoul\*, PETIGNIER Aude\*\*, BIDOUE Jean-Etienne\*,  
ERAUD Marie\*, SOUHEIL Hassan\*\*

## *Version provisoire*

Le développement de la participation citoyenne a généré une grande variété de dispositifs participatifs. S'ils ont tous pour but de favoriser le dialogue et d'éclairer par une délibération collective les prises de décisions, une partie seulement recherche le consensus au cours d'une démarche de concertation. Que ces mécanismes concernent un plan de déplacement urbain, la gestion d'une réserve naturelle ou celle de l'eau d'un bassin versant, ils visent l'opérationnalité grâce à la discussion entre parties prenantes, y compris habitant ou citoyen.

Le nombre croissant de démarches, l'extension du domaine où s'applique l'obligation de l'ouverture à la participation des citoyens fait qu'il existe actuellement un besoin qui n'est pas encore couvert. C'est dans ce cadre que l'ATEN\*\* et l'Ifrée\* ont ouvert en 2015 la formation « Pilote de dispositifs participatifs », formation professionnelle qualifiante adressée aux personnes en poste.

L'hypothèse de départ est que le pilotage de ces dispositifs correspond à l'émergence d'un métier<sup>1</sup> spécifique. Après deux ans de fonctionnement de la formation, s'il est encore trop tôt pour parler de métier, le devenir des stagiaires et la façon dont ils mettent en œuvre les compétences acquises lors de la formation permettent de jeter un regard nouveau sur les effets de la professionnalisation. Aboutit-elle forcément à la standardisation des pratiques ?

Dans un premier temps, nous reviendrons sur les conditions de la création de la formation « pilote de dispositifs participatif, puis nous examinerons dans quelles conditions les stagiaires sont revenus dans leurs structures et comment les stagiaires de la première promotion se sont emparés et ont transféré les apports de la formation en termes de métier, activités et compétences et finalement comment le retour d'expérience de la première promotion nous permet de revenir sur les enjeux de la professionnalisation dans le domaine de la conception et de la conduite des dispositifs participatifs.

---

<sup>1</sup> Pour être conduites de manières professionnelles les démarches participatives nécessitent des compétences nombreuses et complexes. Pour certains professionnels, cette fonction avec les activités à prendre en charge peut représenter ou va représenter l'essentiel de leur temps, d'où l'idée d'un métier.

\*Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement IFREE

\*\* ATEN\_Atelier Technique des Espaces Naturels et ayant rejoint depuis le 1 janvier 2017 l'AFB (Agence Française pour la Biodiversité) avec l'Agence des aires marines protégées, l'Office national de l'eau et des milieux aquatiques et Parcs nationaux de France »

## La genèse de la formation « Pilote de dispositifs participatifs »

### Un partenariat entre l'Ifrée et l'ATEN

L'Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement (Ifrée) est une association loi 1901 créée en 1996 dans le cadre des contrats de plan Etat-Région<sup>2</sup> La vocation de cet institut est d'être un outil au service de la montée en compétences des « acteurs relais » (enseignants, élus, salariées des associations, agents des collectivités et des services de l'état...) dans le domaine de l'éducation à l'environnement, pour tous types de publics et dans la perspective d'une prise en compte la plus large possible au niveau de la société des problématiques environnementales. Dès la fin des années 1990 et alors que le concept de développement durable se diffusait, l'Ifrée s'est engagé, de manière volontariste dans l'accompagnement des démarches de développement durable et en particulier de leur dimension « participative » fortement en lien avec l'approche éducative, aspect fondamental des interventions de l'Ifrée, puis dans le domaine plus large de l'animation des dispositifs participatifs.

De ses années d'expérience dans l'accompagnement des démarches de développement durable, des échanges avec les personnes accompagnées dans les collectivités et les associations l'Ifrée a dégagé deux hypothèses de travail structurantes :

La transition écologique de la société, la recherche d'un « développement durable (soutenable ?) sont conditionnés pas des changements individuels et collectifs qui seront facilités par le fait que les personnes ou les groupes seront associées , à un moment ou un autre de leurs parcours personnels et professionnels au traitement des questions qui les concernent dans le cadre de processus participatifs, et ce, quel que soit le domaine.

Les démarches, les dispositifs ou les outils qui ont pour objet ou qui intègrent la participation et la concertation se généralisent<sup>3</sup> ; elles sont maintenant présentes dans la plupart des orientations des politiques publiques nationales et internationales. Le nombre croissant et les enjeux de ces démarches (voulues ou prescrites) font qu'il existe aujourd'hui un besoin non couvert de professionnels en capacité de concevoir et d'animer ces dispositifs participatifs.

De son côté L'ATEN (l'Atelier Technique des Espaces Naturels), GIP constitué en 1997 et dissout depuis le 1 janvier 2017 pour intégrer l'AFB (Agence Française pour la Biodiversité) avec l'Agence des aires marines protégées, l'Office national de l'eau et des milieux aquatiques et Parcs nationaux de France, réunissait 21 têtes de réseaux et organismes responsables de la gestion de la nature et de la protection de la biodiversité. Sa raison d'être était de contribuer à la sauvegarde des espaces et du patrimoine naturel, par la mise en réseau et la professionnalisation des acteurs en France et à l'international. Il portait 4 missions essentielles : rassembler, structurer et diffuser les connaissances et méthodes pour la gestion durable des

---

<sup>2</sup> par les partenaires suivants : la région Poitou- Charentes, les services de l'état Rectorat et DIREN et les réseaux associatifs d'éducation et de protection de l'environnement de Poitou-Charentes.

<sup>3</sup> dialogue territorial, Agenda 21, réunions de débat public, conférences de citoyens, chartes de territoires, contrats locaux initiatives climat, etc.

espaces naturels ; développer des outils de planification, gestion concertée et d'évaluation à l'usage des gestionnaires ou maîtres d'ouvrage ; promouvoir la filière professionnelle des espaces naturels et enfin animer les réseaux techniques et faciliter les échanges inter-réseaux.

Dans le cadre de son travail prospectif sur les métiers et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, L'Aten a pu constater depuis les années 2010 une montée en puissance des activités en lien avec le dialogue territorial et les démarches participatives dans l'activité professionnelle des salariés travaillant dans les organisations de son réseau. Ce constat fut réalisé à partir de différentes sources : enquêtes de fin d'année sur les besoins des gestionnaires, remontées lors des rencontres réseau, fiches de poste de certains membres avec l'apparition d'une fiche prospective des métiers nouvelle autour du dialogue territorial.

L'Ifrée et l'ATEN \_AFB sont des organisations qui ont travaillé ensemble depuis le début des années 2000 sous la forme d'adaptation des programmes de formation ou même d'organisation conjointe de formations courtes. En 2012 elles ont convergé vers une même analyse : il n'existait pas alors de formation qualifiante dans le domaine de la conception et de l'animation des dispositifs participatifs accessible à des personnes en poste (qui représentent aujourd'hui le public le plus concerné) dans le cadre de la formation professionnelle continue, pouvant mieux les accompagner sur le développement et la reconnaissance de ces compétences-là, plutôt acquises sur le terrain et par l'expérience jusqu'à aujourd'hui.

C'est à partir de l'analyse de ce double enjeu d'acquisition et de reconnaissance de compétences à propos d'une activité en émergence que l'Ifrée et l'ATEN\_AFB ont engagé la conception d'une formation qualifiante intitulée « pilote de dispositifs participatifs » puis sa mise en œuvre.

### La conception du dispositif de formation « Pilote de dispositifs participatifs »

L'enquête auprès de salariés et d'employeurs dans le domaine a permis de vérifier que s'il existait une offre importante de formation initiale certifiante la plupart du temps de niveau 1, dans les domaines des dispositifs participatifs et de la conduite de projet de développement durable, il n'y avait pas de formation professionnelle continue certifiante dans le domaine de la conception et de l'animation des dispositifs participatifs.

#### La nécessaire construction d'un référentiel d'activités professionnelles

L'objectif était de mieux accompagner les professionnels en poste qui faisaient remonter leurs besoins nous l'avons évoqué. Nous avons donc choisi de créer une formation à vocation certifiante en lien avec un métier émergent selon notre hypothèse (ou bien un ensemble conséquent d'activités). Il était alors indispensable de rendre compte de la réalité de ce métier (ou de cet ensemble d'activités) par la rédaction d'un référentiel d'activités professionnelles (RAP), étape indispensable pour envisager ensuite de concevoir une formation. En effet, ce RAP permet de décrire ce qu'une personne exerçant ce métier va devoir réaliser au quotidien.

Nous y avons identifié et formulé les compétences-clés nécessaires à la bonne réalisation du métier et/ou de la fonction de pilote de dispositifs participatifs à partir des retours des professionnels de terrains expliquant de manière informelle leurs pratiques ou expériences. Ce

référentiel fut structuré en 5 grands blocs de compétences<sup>4</sup> qu'on citera ici mais qu'on ne détaillera que pour la première :

- Ingénierie de la participation, concevoir des dispositifs participatifs et leur évaluation. 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
- Réguler les dispositifs de consultation et de concertation
- Installer et animer le dialogue
- Réflexion sur ses pratiques
- Contribuer au développement de sa structure et au management.

Aux 3 premières compétences qui regroupent les principales activités à prendre en charge pour concevoir et conduire des dispositifs participatifs, nous en avons ajouté deux indispensables à l'objectif de professionnalisation de la formation :

- la capacité à devenir un praticien réflexif, agir en conscience et être en mesure de porter un regard sur sa pratique pour ne pas être dans la répétition de schémas pré construits,
- la capacité à s'inscrire dans une démarche stratégique : identifier et comprendre les évolutions du contexte, prendre la mesure de ses atouts (personne et structure) parvenir à définir un positionnement.

Nous avons ensuite repris chacune de ces compétences pour en développer et en préciser le contenu. Il nous fallait en particulier préciser les activités principales liées à chacune des compétences pour aboutir à la rédaction d'une version « consolidée » du RAP. Ce travail nous a permis ensuite de construire le référentiel de formation (précisant la manière dont les modules de formation sont articulés et quels objectifs et contenus sont traités) et de certification (précisant les conditions d'évaluation des compétences à acquérir sur le parcours de formation). Ces 3 documents étant le triptyque sur lequel repose la validation de la formation.

#### La construction du dispositif de formation

Une fois que les référentiels nous ont semblé suffisamment aboutis nous sommes passés à la construction du parcours de formation. Nous ne détaillerons pas le choix et la définition des principales modalités de formation (les modules de formation, la mission d'ingénierie, le système d'évaluation). On se contentera de préciser les principes qui en ont guidé la construction.

Nous nous sommes donné les éléments de cadrage suivants :

- la formation proposée doit s'inscrire dans les parcours professionnels des publics cibles auxquels elle s'adresse (en les consolidant, en les faisant évoluer ou en aidant à la réorientation pour d'autres ),
- le parcours doit donc être accessible à des personnes en poste, compatible avec une activité professionnelle aménagée, en termes de volume horaire, de rythme et d'échéances,
- la formation doit être centrée sur l'acquisition de compétences opérationnelles, d'où

---

<sup>4</sup> Nous nous sommes appuyés sur la définition de la compétence proposée par Guy le Boterf « Etre 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 »

- l'intégration dans le dispositif de formation de la réalisation d'une mission d'ingénierie de 4 semaines
- la formation intégrera les évolutions de la formation professionnelle continue à savoir :
    - la personnalisation des parcours et de l'accompagnement (pédagogique et méthodologique),
    - la perspective de la VAE

## Un métier, des compétences : le parcours des stagiaires

L'effectif est actuellement trop faible pour en faire de la statistique et établir une cohorte. La première promotion est de 8 personnes, la seconde de dix. L'information qu'on peut actuellement tirer des fichiers est purement indicative.

### L'origine des stagiaires

Les âges vont de 39 à 49 ans et ce sont pour la plupart des femmes, ce qui est en accord avec la féminisation croissante des métiers de l'environnement. Le niveau de diplôme va de Bac+2 (BTS et équivalents) à Bac+5 (mastère, master Pro, Magistère, DESS pour les plus anciens). Tous ont entre 10 et 18 ans d'expérience dans l'animation ou la conduite de projets.

Avant d'intégrer la formation, les stagiaires occupaient des postes variés, dans diverses organisations. Des CPIE<sup>5</sup>, des associations d'Education à l'environnement, ou encore un Parc Naturel Régional, CEN, CAUE. Par poste, on entend la situation individuelle de travail, c'est-à-dire l'ensemble ordonné d'activités et de tâches effectuées par un individu en particulier au sein d'une structure donnée. Bien que le champ soit souvent lié à l'éducation, leur intitulé est varié, éducateur à l'environnement, chargé de mission éducation ou éducation à l'environnement, traduisant le niveau de diplôme et, en partie, la distribution des activités.

Les activités<sup>6</sup> décrites par les stagiaires dans leur poste s'organisent autour de deux pôles : l'animation (tous publics, ateliers, formation etc.) et la coordination de projets ou de programmes. S'ajoutent des activités d'accompagnement de groupes, de structures. Seuls quelques stagiaires consacrent l'essentiel de leur temps à répondre à des tâches<sup>7</sup> spécifiques qui constituent leur cœur de métier : ils occupent ainsi des postes d'animateurs ou bien de chefs de projets. Ils viennent souvent de structures suffisamment grandes où la division du travail est possible. Tous les autres stagiaires, à des degrés divers panachent activités d'animation et de coordination de projet, en plus de la réponse à d'autres tâches. Ceci est assez caractéristique du travail dans les associations petites et moyennes.

Ces postes, et les emplois qui leurs sont associés demandent des savoir-faire de plus en plus

---

<sup>5</sup> Un centre permanent d'initiatives pour l'environnement (CPIE) est une association labellisée qui agit dans deux domaines d'activités en faveur du développement durable : l'accompagnement des territoires au service de politiques publiques et de projets d'acteurs, et la sensibilisation et l'éducation de tous à l'environnement.

<sup>6</sup> C'est-à-dire les processus de réalisation du travail dans les conditions réelles, ses résultats, et a fortiori l'activité mentale nécessaire pour les obtenir, qui est le lieu où résident les compétences (Tourmen, 2007). Les activités de travail répondent à des tâches prescrites et codifiées.

<sup>7</sup> Les institutions définissent certaines tâches ayant un rôle productif précis et les assignent de façon relativement stable et identifiée à des individus recrutés pour les réaliser, on peut alors parler de poste ou d'emploi spécifique.

professionnalisés en termes de techniques et de qualité de concertation. De nombreux emplois sont concernés par la compétence de concertation, du fait de la complexité des dossiers de développement territorial, qui impacte de façon de plus en plus transversale de nombreux pans de la vie d'un territoire donné. Les projets se situent le plus souvent à de multiples échelons, croisant enjeux environnementaux, sociétaux et socio-économiques.

C'est le constat qui a été fait par les stagiaires ainsi que par leurs employeurs. Mais, si la demande existe, se traduit-elle par des emplois spécifiques ? C'est ce que nous allons essayer d'élucider en suivant le devenir professionnel des stagiaires. Il est entendu que la profondeur du temps est faible, il s'agit de leur réinsertion dans l'intervalle d'une année, et leur effectif peu important.

### Le devenir professionnel des stagiaires

Les motivations des stagiaires sont assez classiques. Ils recherchent une évolution de leurs missions, de nouveaux projets. Dans ce contexte un certain nombre placent leur intérêt pour les démarches participatives, surtout ils visent une montée en compétence et une consolidation de leurs pratiques. Ces motivations se conjuguent assez bien avec les buts de leurs employeurs. Ceux-ci sont en effet confrontés à une évolution de leurs missions dans une recherche d'une meilleure adaptation au contexte territorial, soit parce qu'ils doivent répondre aux nouvelles exigences réglementaires élargissant le champ de la démocratie participative, soit parce qu'ils cherchent d'eux-mêmes à se positionner sur des champs complémentaires de leur activité. Enfin, pour certains employeurs, il s'agit aussi d'une gestion des ressources humaines : donner une cohérence globale aux compétences de l'employé, lui donner en quelque sorte, un vrai métier plein et entier.

Souvent à leur retour dans leur structure, l'intitulé du poste des stagiaires a changé, même si leur place dans l'organisation n'a généralement pas été modifiée. Dans les fiches de poste ont été rajoutés les qualificatifs suivants : « accompagnateur » (en référence aux pratiques d'accompagnement), « pilotes de dispositifs participatifs » (ce qui est l'intitulé de la formation, ou encore « référente participation » en lien avec la modification du poste de chargé d'études.

Mais c'est surtout la ventilation des activités qui a changé plus ou moins vite. D'une façon générale on constate une diminution des activités d'animation au profit de l'accompagnement, de la formation, de la mise en place d'actions participatives (où entre une dimension éducative explicite). Parallèlement apparait ou se développe la fonction de pilotage des démarches de concertation, de mise en place de plans d'actions participatives. Enfin, le retour du stagiaire dans sa structure est souvent pour lui l'occasion de contribuer à la modification d'un fonctionnement interne de celle-ci ; il se voit confier des tâches telles que l'accompagnement de la montée en compétence du réseau (dans le cas d'un CPIE), l'animation de commissions internes, et la charge d'être personne référente en matière de participation.

La rapidité et l'étendue d'appropriation des employeurs, des compétences développées par leur salarié ayant suivi la formation, dépendent à la fois de la taille de la structure ( les petites structures ont une forme de souplesse et de polyvalence qui permettent de rapidement intégrer ces nouvelles compétences contrairement au grandes structures à spécialisation plus grande) , mais aussi de sa stratégie vis-à-vis des évolutions sociales, politiques et organisationnelles qui soutiennent les démarches participatives. Ainsi : certaines structures ont été réellement impactées par le retour de leur employé stagiaire sans que cela ait été prévu dès l'envoi en

formation du stagiaire. A posteriori, ce fut l'occasion pour elles, d'étendre leur domaine de réponse aux appels à projet nécessitant la compétence acquise par ce dernier et/ou de réformer leur organisation interne. D'autres avaient anticipé les apports de la formation de leur employé dans la perspective de lui confier une série de tâches nouvelles telle que la révision de la Charte d'un Parc Naturel Régional. Enfin et à l'opposé, certaines organisations n'avaient pas anticipé au-delà de la formation de leur employé le transfert possible ; une certaine rigidité interne n'a pas pu favoriser le changement.

### Nouveau métier ? Blocs de compétences ?

L'hypothèse de départ était que le pilotage de ces dispositifs correspondait à la construction d'un métier spécifique en ce sens les trois paramètres que mentionne Latreille (1980) dans sa définition du métier devaient être réunis : existence d'une formation spécifique, reconnaissance du métier par autrui et regroupement des personnes concernées. L'examen du devenir de la première promotion des « pilotes de dispositif participatif » ne vérifie ce postulat qu'en partie. On peut dire qu'il existe bien une « formation spécifique », l'hypothèse 1 se valide, 2 promotions ont vu le jour. La « reconnaissance du métier par autrui » se construit, en effet, certains employeurs ont bien perçu l'apport des stagiaires dans leur structure. Cependant, un peu moins de la moitié en a fait une véritable activité. Pour les autres, ils ont réinvesti en partie les compétences acquises dans leurs nouvelles tâches. Celles qu'ils mentionnent comme les plus importantes varient : pour certains il s'agit de repères méthodologiques, voire de techniques et d'outils d'animation ; pour d'autres conception d'une animation ou élaboration d'une démarche de concertation.

Enfin le 3eme critère «le regroupement des personnes concernées » n'est pas démontré à ce jour, même si les acteurs occupant certains postes cherchent à débattre et à stabiliser des savoir-faire spécifiques, encadrent ou cherchent à encadrer l'accès au marché du travail et revendiquent une identité spécifique, se la reconnaissent entre eux ou cherchent à se la faire reconnaître.

La définition du métier tel que nous l'avions envisagée ne se confirme pas pleinement pour pilote de dispositifs participatifs. Pour autant, de réelles compétences sont identifiées et recherchées, c'est une évidence. Et la professionnalisation par la formation des stagiaires a permis à certaines structures de passer un cap, de les rassurer dans le savoir-faire de leur collaborateur mais aussi comme effet induit de les assurer dans leurs démarches stratégiques et organisationnelles.

## Quelle professionnalisation dans le champ de la participation ?

### Participation et concertation. Quelle forme de participation pour la formation « pilote de dispositifs participatifs ? »

La participation à laquelle l'appel à communication fait référence est plutôt celle de la participation du public qui vise à l'expression des usagers, habitants ou des citoyens pour influencer les décisions publiques. Ce n'est pas la seule forme de participation. Déjà, Blondiaux et Sintomer (2002) le notaient : « *Le sens de la notion de participation, a priori moins ambivalent, se dilue lui aussi lorsque n'est pas défini ce à quoi il faut participer : s'agit-il d'accroître l'engagement des citoyens dans la délibération publique et, par-là, d'intensifier la communication entre gouvernants et gouvernés ? De favoriser une consultation de la population avant la prise de décision ? De faire en sorte que cette dernière soit en partie au moins une cogestion entre les élus et la société civile ?* »

Dans le domaine de la gestion des ressources et des milieux naturels s'est développé un modèle de démarche participative défini comme un niveau de concertation. Elle est caractérisée par une intention coopérative (qui n'exclut pas des temps de tension ou de conflit), un processus étalé sur un temps (et non segmenté en opérations), et bien sûr d'une construction collective généralement entre parties prenantes, des groupes organisés comme des associations, des collectivités territoriales, des administrations, des collectifs d'habitants (Beuret, 2009, Guihéneuf, 2006). Il s'agit là d'un modèle qu'on retrouve dans la loi sur l'eau de 1992 et de ses outils, les SAGE et les SDAGE, mais aussi dans la mise en place du réseau européen Natura 2000, et bien sûr les parcs naturels régionaux mais qu'on peut retrouver aussi dans la gestion urbaine. La concertation suppose un dialogue, et donc demande de la part de ses animateurs des compétences spécifiques (pour dialoguer et décider ensemble autrement).

Par ailleurs, l'Éducation populaire, que l'on mentionne fréquemment à propos de participation, a été et reste présente dans les mouvements urbains. Elle s'est manifestée par l'engagement militant et revendicatif lorsque le tissu du monde associatif des quartiers s'est retrouvé inséré dans la politique de la ville au moment où se mettaient en place les démarches participatives (par exemple Norymberg, 2011). Mais le mouvement de l'Éducation populaire est bien plus vaste ; il est porteur d'un projet d'émancipation caractérisé par une volonté éducative. Et de ce point de vue, et plus particulièrement pour les acteurs de l'éducation à l'environnement, il est marqué par les principes de l'École nouvelle, la pédagogie de projet, les démarches constructivistes qui sont à la base de la formation « pilotes de dispositifs participatifs ».

### L'intention de professionnalisation

Les enjeux de la professionnalisation sont variés et s'organisent autour de trois pôles: des groupes d'individus partageant la même activité, des organisations qui les emploient et les organismes de formation, chacun ayant selon les temps et les lieux des intentions variées (Wittorski, 2008, 2009).

Dans notre cas, nous sommes plutôt à la croisée de deux intentions. D'un côté, il s'agit d'accompagner la modification continue des compétences en lien avec l'évolution des situations

de travail et des métiers, ceci étant rendu nécessaire par un contexte contemporain qui évolue rapidement (c'est bien le cas dans le domaine de la participation, où la plupart des métiers n'existaient pas il y a une dizaine d'années, et beaucoup d'autres sont en cours de stabilisation) ; cela pourrait s'apparenter à « accompagner la flexibilité du travail » selon Wittorski (2008), non pas dans une logique productiviste d'entreprise mais dans un souci de penser la complexité du monde, notamment des évolutions du travail. D'autre part, il s'agit aussi de permettre aux individus de bénéficier de dispositifs de formation adaptés, individualisés et mieux ancrés aux situations de travail dans la construction d'un parcours de formation en centre de formation et sur le terrain. L'idée étant que cette pédagogie favorise à terme une meilleure employabilité.

Notre approche a donc été construite dans le souci de respecter ces 2 angles d'approche.

Se doter d'outils d'observation pour construire une vision prospective des métiers :

En effet, une longue tradition de suivi des pratiques, activités et métiers existent dans les deux organismes partenaires. Il ne s'agit pas là de pratiquer un encapsulage des pratiques mais plutôt de sonder à des fréquences régulières, comment les professionnels vivent leurs métiers au quotidien. Cette tradition permet à ces deux structures de comprendre les besoins des salariés en poste mais aussi de proposer des outils variés pour mieux les accompagner dans l'exercice de leur profession.

Ainsi, l'ATEN-AFB chaque année a proposé des enquêtes à ses membres pour connaître leurs besoins sur les thématiques couvrant son champ de compétences (enjeux et logiques d'acteurs, aménagement et développement durable, gestion des milieux et espèces etc.). Une longue étude sur les métiers a aussi été réalisée auprès des gestionnaires d'espaces naturels grâce à des interviews. L'Ifrée également a construit des enquêtes et entretiens pour analyser les écarts entre les pratiques d'hier et d'aujourd'hui des employeurs du secteur professionnel notamment. Tous ces travaux de récolte permettent actuellement de construire des outils (cartographie des métiers traditionnels et émergents, fiches métiers, référentiel de compétences et de certification) non pas pour fixer les éléments définitivement mais pour mieux se diriger et naviguer dans ces domaines mouvants notamment de la participation dans une vision prospective des métiers et des pratiques.

Construire et développer ses compétences : un couple acteur-situation

Le développement de compétences ne peut s'abstraire des conditions réelles, celle du travail. Pour Le Boterf (2002, 2015), professionnaliser, c'est développer des compétences, la compétence étant entendue comme la capacité de combiner différentes ressources pour agir avec performance dans un contexte donné. Il peut s'agir de l'autoformation accompagnée, de situations de travail simulées, de situations de travail accompagnées, de retour d'expériences et d'autres pratiques en prise avec les situations réelles. C'est pourquoi dans la formation « pilotes de dispositifs participatifs », à côté des « **modules de formation** » dont la finalité est l'acquisition de compétences centrés sur des apprentissages pratiques et des « **blocs d'apprentissage** » dont la finalité est l'acquisition de savoirs ou encore de rencontres avec des professionnels, éléments nécessaires et classiques dans ce type de formation, s'est ajoutée la mise en œuvre « accompagnée » des compétences en situation réelle.

Cette formation vise l'acquisition de compétences « opérationnelles », il nous a donc semblé indispensable que la formation intègre la possibilité de mise en œuvre des compétences visées,

ce qui nous a orienté vers l'intégration dans le parcours de formation d'une « mission d'ingénierie » à réaliser par les apprenants sur des terrains d'intervention de leur choix.

Chacun d'entre eux durant la formation réalise donc pour un tiers une « mission » de conception et de mise en œuvre (totale ou partielle) d'un dispositif participatif. Il s'agit bien d'une modalité d'apprentissage en lien avec les situations de travail : chaque apprenant est confronté en situation réelle aux activités que doit conduire un « pilote de dispositifs participatifs » il est donc en situation de mobiliser, de tester les contenus de formation. Cette confrontation est complétée par une activité réflexive puisque chaque apprenant dispose d'un accompagnateur expérimenté (qui n'est pas l'un des intervenants du parcours de formation) avec qui il peut échanger sur la préparation et la supervision de chacune de ses interventions.

La réalisation de la mission d'ingénierie donne lieu à la rédaction d'un écrit professionnel qui va permettre à chacun des apprenants de rendre compte de sa pratique et de l'analyser en mobilisant les contenus abordés pendant la formation. Il s'agit là bien d'une activité de structuration et d'intégration individuelle des connaissances et des compétences en lien avec des situations de travail. Chaque écrit étant un travail personnel débouchant pour partie sur des acquis singuliers.

La formation comprend également un module intitulé : « accompagnement personnalisé » dédié à la compréhension, à l'analyse et à la formalisation de l'expérience acquise via des activités : de régulation des missions d'ingénierie, d'échange et d'analyse de pratiques, d'entraînement aux écrits professionnels. Si la formation donne les ressources, seule la situation réelle donne les compétences.

### La construction d'un professionnel praticien réflexif

Professionnaliser, c'est faire en sorte que le praticien prenne de la distance par rapport à son action. Il s'agit là d'une condition nécessaire d'agir en situation de manière appropriée, adaptée, éthique. 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. Dans le parcours de formation la compétence « praticien réflexif » est travaillée via : l'analyse collective d'étude de cas et de mise en situation ; les temps d'échange et d'analyse de la pratique sur la réalisation des missions d'ingénierie, les temps de régulations avec les coordinateurs de la formation et surtout entre chacun des apprenants et son accompagnateur (sur la réalisation de la mission d'ingénierie et aussi sur l'analyse produite par l'apprenant dans son écrit professionnel), et bien sûr par la rédaction de l'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 agis ainsi ?) et être capable d'identifier pour l'avenir les acquis et les points à consolider (si c'était à refaire ?). L'ensemble de ces temps sont des occasions pour les apprenants de mobiliser les contenus de formation pour comprendre et évaluer (donner de la valeur à...) leurs pratiques.

Cette approche permet 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.

## Conclusion

La professionnalisation du secteur de la participation débouche-t-elle nécessairement sur la multiplication d'acteurs issus du domaine de formation en communication et management ? Le recours à des professionnels doit-il se traduire par la réduction de la construction à l'utilisation de procédures clé en mains au détriment d'une adéquation à la demande sociale ? L'argument, développé par toute une ligne de publications (par exemple, Bonaccorci et Nonjon, 2012) va ainsi. Les militants des luttes urbaines en mettant les questions de traduction du discours des habitants et de façon générale, les questions de méthode auraient fait la place à une nouvelle génération d'acteurs issus des écoles de communication et de management qui les auraient supplantés. Séquençage, logiques de communication, souci de la rentabilité, le recours à ces opérateurs auraient abouti selon les auteurs à une « participation en kit ».

Sans forcément adhérer à ce point de vue, il a le mérite de poser la question des enjeux de la professionnalisation. Qui professionnalise ? Comment ? Qu'est-ce que professionnaliser dans le domaine de la participation ?

Qui professionnalise ? On voit que la professionnalisation s'organise sur un tryptique : des groupes d'individus partageant la même activité, des organisations qui les emploient et les organismes de formation. Chacun a des intentions variées mais on ne peut pas prétendre que d'une façon générale les démarches participatives doivent être vidées de leur substance par l'action conjointe d'élus et de bureaux d'études. La situation est plus nuancée.

Comment professionnaliser ? Les organismes de formation ont nécessairement une responsabilité dans ce domaine. Une formation soucieuse de mettre en place des compétences opérationnelles, répondant aux besoins des démarches participatives semble indispensable. Nous pensons d'ailleurs qu'un agent bien formé travaille avec plus de confort et peut conseiller utilement les collectivités.

Certes, face aux besoins croissants en la matière, même s'ils sont limités à la concertation dans le domaine environnemental la formation « pilote de dispositifs participatifs » avec une capacité d'une dizaine de stagiaires par an, peut ressembler à de l'artisanat (Carrel, 2013). Une véritable professionnalisation est peut-être à ce prix.

## Bibliographie

- Beuret J-E. (2012). Mieux définir la concertation: du pourquoi au comment, *Négociations*, 1/2012 (n° 17), p. 81-86.
- Blondiaux L., Sintomer Y. L'impératif délibératif. *Politix*. Vol. 15, N°57. Premier trimestre 2002. pp. 17-35.
- Bonaccorsi J. et Nonjon M. (2012). La participation en kit » : l'horizon funèbre de l'idéal participatif. *Quaderni* [En ligne], 79 | Automne 2012, mis en ligne le 05 octobre 2014, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://quaderni.revues.org/618> ; DOI : 10.4000/quaderni.618
- Carrel M. (2013). La gouvernance est-elle démocratique ? Les enjeux de la participation citoyenne, *Informations sociales* 2013/5 (n° 179), p. 144-151
- Guihéneuf P.Y. et al. (2006) *La Formation au dialogue territorial*. Ed. Educagri,
- Latreille G. (1980). *La naissance des métiers en France, 1950-75. Étude psycho sociale*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon.
- Le Boterf G. (2002). De quel concept de compétence avons-nous besoin ? *Soins cadres*, fev. 2002, p. 1-3
- Le Boterf (2015). *Construire les compétences individuelles et collectives (7<sup>ème</sup> ed.)*. Editions Eyrolles, Paris. 308 p.
- Norymberg P. (2011) *Ville, démocratie et citoyenneté ; expérience du pouvoir partagé*. Editions Yves Michel, Collection Acteurs sociaux, Gap. 248 p.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflexive Practitioner. How Professionals Think in Action*, Etats-Unis, Basic Book Inc., trad. fr., *Le praticien réflexif*, Montréal, Les Éditions logiques, 1985.
- Tourmen C. (2007). Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion, *Santé Publique* 2007/hs (Vol. 19), p. 15-20.
- Wittorski R. (2008). La professionnalisation, *Savoirs* 2008/2 (n° 17), p. 9-36.
- Wittorski R. (2009). A propos de la professionnalisation. In : J.M. Barbier, E. Bourgeois, G. Chapelle et J.C. Ruano-Borbalan ed. *Encyclopédie de l'éducation et de la formation*. PUF. Paris, pp. 781-793

**JOURNEE D'ETUDES**  
**« PLACE, POSTURE et ETHIQUE DANS LES METIERS DE LA PARTICIPATION »**

**Contribution de Julie Maurel**

**Quitter le champ de la participation pour mieux participer :  
témoignage d'une praticienne devenue militante**

Pour répondre à cet appel à communication et m'assurer que ce que je voulais dire pouvait obtenir un écho, je me suis tournée vers la littérature scientifique : Marion Carrel, Magalie Nonjon, mais aussi mes propres travaux réalisés à l'université. J'ai pu ainsi relire mon propre parcours professionnel et comprendre son étape actuelle : l'abandon progressif de ma pratique auprès des collectivités locales pour mieux servir mes convictions et mes objectifs citoyens via le militantisme. En effet, si aujourd'hui, je cesse ce métier de « facilitatrice en démocratie participative » et tente d'investir mes compétences dans le champ du militantisme ; c'est bien le fait d'exercer ce métier qui m'a poussée à militer. J'y trouve plus d'efficacité et de satisfactions, pour répondre à une société plus égalitaire, plus solidaire et plus transparente. Et si en matière d'empowerment, le combat était ailleurs ?

En guise d'introduction, je décrirais rapidement qui je suis et d'où je parle. Dans un deuxième temps je dresserais la liste, illustrée d'exemples, des savoir-faire et savoir-être que j'utilise, acquis ou « innés » pour exercer mon métier. Enfin je témoignerais de mon expérience de militante « outillée » et des questions que cela ne cesse de me poser.

**De « consultante en démocratie participative » à militante**

J'ai 33 ans, vis à Romans-sur-Isère. Je travaille dans la région lyonnaise et grenobloise. Issue d'un double parcours universitaire en Communication et Science Politique (Bac+5), praticienne de la participation. J'exerce depuis 10 ans en tant que consultante indépendante. J'ai vécu l'évolution de mon métier et l'entrée de nouveaux acteurs, ainsi qu'une alternance politique forte en particulier au niveau local. Mes clients sont quasi exclusivement des collectivités locales et mes missions portent sur des démarches de concertation sur projet urbain ou de mobilité. Parfois je travaille sur d'autres politiques publiques plus transverses (éducation, déconcentration, prospective...). Je suis intégrée dans un réseau de praticiens qui s'entraident, se forment mutuellement.

Mon parcours est fait, comme pour beaucoup de « rencontres ».

- **Je « rencontre » la démocratie participative** à l'Université, lorsque mon directeur d'étude me propose un sujet de mémoire. C'est ainsi que je travaille sur les questions de proximité et de liens entre communication et concertation, en étudiant les conseils de quartiers à Lyon et Villeurbanne. L'année suivante, dans le cadre d'un stage, mon mémoire portera sur la professionnalisation des métiers de la concertation, en comparaison de ceux de la communication. C'était il y a 10 ans.
- **Je rencontre dans le cadre de ce stage celui qui deviendra mon « mentor »**. Un prestataire que je fais travailler dans le cadre d'une concertation sur une place à Lyon. Il manque un animateur pour un sous-groupe. Ce sera moi. Après un détour de quelques mois en agence de com' lyonnaise, je plaque le sécurisant CDI pour me mettre à mon compte, toujours en lien avec ce « mentor », maître en PNL, auprès duquel j'apprends. D'abord en rédigeant les compte-rendu des sessions qu'il anime, puis en animant (aujourd'hui on dirait en « facilitant ») des groupes de plus en plus grand, en commençant à co-concevoir les dispositifs, puis en pilotant les missions. Autour de ce mentor, nous sommes une équipe de 5 à 6 indépendants, travaillant dans l'égalité, l'intelligence collective. J'en suis donc arrivée à exercer le métier de la participation par intuition, mimétisme, bagage universitaire, goût

et presque par « don ».

Aujourd'hui je constate qu'il y avait aussi pas mal de convictions dans cet « engagement professionnel ». Alors qu'initialement je n'ai pas d'engagement militant à proprement parler. Si on me le demande je suis alors plutôt positionnée politiquement au centre gauche. Mais au fur et à mesure, je choisis des « luttes » : sans-papier, logement, sans-droit et féminisme. Et récemment je m'investis fortement dans l'opposition citoyenne à la politique locale. Je suis présidente d'association, activiste de l'information citoyenne.

### **Ce que je fais quand je « facilite » : je travaille avec ce que je suis.**

- Etre là. Notre présence même, avant même d'ouvrir la bouche, modifie les postures de tous.

- L'écoute et la reformulation. Par exemple, je dis toujours que je n'y connais rien au sujet qui sera traité dans le cadre de la concertation que je pilote. Alors qu'en fait, à force, j'ai acquis des connaissances techniques en urbanisme, mobilité, développement durable, politique de la ville, en politiques publiques, administration locales..

- La convivialité. Je sais instaurer une relation de proximité et presque de connivence avec les habitants. Personnellement je facilite avec l'humour, la décontraction, l'ironie. Ça ne passe pas toujours. J'utilise aussi souvent ma vie personnelle, je me raconte, je montre que je suis « comme » les habitants. Ce qui, par exemple, a été un frein à mes interventions dans des quartiers en Politique de la Ville, vue mon origine sociale.

### **Ce que je fais quand je « facilite » : je capitalise sur mes études et mes expériences**

- Des méthodes, toujours réinterprétées, adaptées. Par exemple pendant 6 ou 7 ans je ne me forme pas du tout. Puis je me forme au Forum Ouvert et m'autoforme sur des « outils » comme ceux « réclamés » par les clients, comme le « world café ». Récemment, pour mettre de la conscience sur ce processus d'écoute que j'ai l'impression de faire spontanément, je me suis formée à la Communication NonViolente.

- Et puis il y a tout ce qui relève du « métier » : répondre aux appels d'offre, conseiller sur la logistique, baliser le processus d'accompagnement, modifier du vocabulaire en fonction de l'interlocuteur, mais aussi comprendre et interpréter rapidement les jeux d'acteurs, anticiper des « problèmes », et... ce que j'appelle « baby-sitter » les clients, c'est-à-dire les rassurer, les préparer, les pousser à être ambitieux pour leurs institutions, pour le projet... C'est de l'administratif, de la logistique mais aussi une certaine plasticité pour s'adapter vite et bien aux différents interlocuteurs. C'est, là aussi et là surtout, de la facilitation.

- Et une dernière grande compétence, ce que j'appelle le « bricolage ».

### **Le bricolage, une « compétence » pour gérer les tensions inhérentes à notre métier**

#### **Les tensions de nos métiers**

J'utiliserais le « nous », car je me base sur des lectures de travaux qui montrent que des tensions sont partagées par notre groupes professionnels.

1/ Nous travaillons pour des organisations qui ont vocation à se passer de nous (M.

*Nonjon*). Une réalité intégrée et qu'on « retourne » pour valoriser nos savoir-faire : de transfert de compétence par exemple (*Région Rhône-Alpes - Particip'Actions*), ou en développant l'image du tiers médiateur indispensable ou même en considérant qu'il est

sain que les clients puissent puiser dans un réservoir de consultants en adéquation avec leurs besoins, pour ne pas créer de routine (*Grand Lyon et la DPDP*).

2/ Le risque de manipulation. C'est la limite de la facilitation. Ce risque pose la question de l'intention avec laquelle nous faisons les choses. Par exemple, je suis souvent assez à l'aise pour utiliser ce mot de manipulation quand en fait j'accompagne des élus ou des techniciens à leur faire faire des choses qu'ils ne se pensaient pas capables de faire (*CCMP – Plan Global de Déplacement*), comme pousser avec eux le curseur de la participation citoyenne un peu plus loin que prévu. En faisant cela je cherche à minimiser les possibles manipulations en direction des habitants, à faire que les mots utilisés recouvrent une réalité vécue et à « limiter les dégâts ». Dans cette tension là, on apprend à marquer notre ligne « déontologique », à la partager dès l'initiation de la mission. Personnellement, il m'est arrivé de renoncer à des missions en cours (*Grand Lyon – Grand Stade*) ou dès l'appel d'offre pour ne pas jouer le jeu de la manipulation (*Certains PLU*). Au final, on est instrumentalisés en tant que professionnels et donc nous instrumentalisons quand même les habitants. Et nos missions ressemblent souvent davantage à de l'accompagnement du changement qu'à de l'empowerment ou du réel partage de la gouvernance.

3/ Le risque de ne servir à rien ou de tomber du mauvais côté des « spectres » décrits par Marion Carrel. Le spectre de la récupération plane au dessus de nos tête en permanence. Je le décris un peu plus haut et notre dépendance à des commanditaires issus de la démocratie représentative est un problème. On en vient à craindre la délégation et l'habitant professionnel alors qu'on ne sait pas mobiliser au-delà. On se bat contre l'injonction à la participation ; bien que dans les collectivités avec lesquelles je travaille ce « spectre » est bien identifié. Mais pas au point de se donner toujours les moyens de le contourner... Le phénomène de bocal, dans lequel nous venons autoriser l'exutoire et l'expression du désaccord, pour « purger » les problèmes, et ainsi éviter finalement éviter la confrontation démocratique, est quotidienne et mon entrée « en militance » me fais être de plus en plus sévère et mal à l'aise sur le sujet.

4/ Le risque, aussi, pour notre intégrité : nous sommes les « fusibles », par nous passe la colère des habitants, nous sommes traversés, presque physiquement par les rapports de force du terrain sur lequel nous opérons. Cela peut être générateur de violences, symboliques mais pas seulement.

Alors comment compose-t-on au quotidien avec ces tensions, ces risques ?

### **Les bricolages**

Chaque professionnel s'ajuste comme il peut. Mais dans mon parcours je trouve des « bricolages » identiques à nombre de professionnels de mon entourage :

- le groupe de pairs, pour une analyse de la pratique et la réflexivité, mais aussi le soutien
- la stratégie de discours, ce qu'on se raconte, le choix de voir nos réussites plutôt que nos failles,
- la thérapie et les méthodes de développement personnel (CNV ou autres)
- la pause professionnelle soit en devenant « inactif », soit en allant travailler sur des missions « alimentaires » (*ex. Les PLUI en ce moment*).
- la séparation spatiale de son lieu de vie et de son lieu d'activité, dans mon cas,
- l'investissement dans une citoyenneté active dans la sphère privée.

C'est sur ce dernier point que les travaux universitaires relus m'ont le plus interpellée. C'est bien la pratique de mon métier de manière professionnelle qui m'a poussée à m'investir dans différents combats. Au départ je choisis un sujet sur lequel m'engager un peu par opportunisme. Ancienne

Scout de France, j'avais envie de « rendre » ce que j'avais reçu. Habitant une nouvelle ville, ayant du temps devant moi, je fais la liste des sujets qui m'intéressent et je choisis l'association la plus proche de chez moi. Ce sera les droits des sans-papiers. Puis le logement. Parallèlement je m'instruis sur le féminisme, j'ai 2 enfants, je me questionne sur la société et le couple dans lesquels je les élève et les élections municipales m'offrent, finalement, l'occasion de m'engager politiquement, pas dans un parti, mais comme citoyenne, via des actions locales. Je connais les rouages des administrations locales par cœur et ce qui se passe dans ma ville, le relais qu'en font les journaux locaux m'apparaît comme tellement incroyable que je veux partager ces connaissances, cette compréhension avec le plus grand nombre, pour, je l'espère, susciter le passage à l'action.

### **Le « retour » au militantisme et la recherche de l' « empowerment »**

Reste à étudier les tensions du retour à la vie militante de professionnels de la participation.

- **Apprendre à être participante : souvenir d'un forum ouvert**

Tout juste formée au Forum Ouvert, qui pour moi tient sa puissance de sa forme et du sens qui est mis dans cette forme, je suis invitée par une Maison de Quartier à participer à un Forum Ouvert, animé par des bénévoles, qui se sont « formées » en lisant la méthode sur Internet. Je tiens 30 min. Je ne peux pas physiquement supporter le chaos (alors même que c'est le principe du Forum Ouvert!), je trouve la question mal posée, j'anticipe sur ce que vont dire les participants, je repère les failles, et comprends à l'avance que les objectifs affichés ne seront pas atteints. Je tente d'assister les deux animatrices-bénévoles, avec leur accord, mais même là je me sens mal à l'aise. J'abandonnerais, ne supportant pas l'amateurisme. Je me surprends moi-même. Moi ! La convaincue qu'il ne faut pas faire à la place de, que le professionnalisme tue la spontanéité et l'engagement... bref. Je cherche alors à être utiliser mes compétences professionnelles directement au service d'une cause.

- **Résister à l'assignation à la posture de « sachant » : initiation d'un collectif de militants d'opposition**

Naïvement, je pensais que mes compétences professionnelles d'animation de réunion seraient bénéfique aux dynamiques militantes. Quitte à se réunir, autant le faire bien, être efficaces... Mais je me heurte à une première difficulté : nous sommes tous égaux entre « engagés ». Pourquoi j'aurais ce pouvoir de distribution de la parole par exemple, et pas d'autres. Et les usages en réunion de militants ne sont pas les mêmes que dans une réunion institutionnelle. Et si j'anime, je ne peux plus participer (je ne sais pas faire les deux en même temps...) ou alors je cours le risque de monopoliser la parole... Parce que souvent nous que je ne suis pas exactement la participante idéale... Or, si je milite c'est que je veux participer effectivement.

- **« Ne pas faire à la place... », lutter contre les « inclinations » de mes nouveaux pairs : naissance et mort d'un collectif**

Je m'engage dans le conseil d'administration de ce collectif citoyen d'opposition à la municipalité, qui devient une association... Et je découvre que les participants à cette dynamique attendent que nous (moi et quelques motivés un peu plus sachants du fait de nos métiers) leur disions quoi faire... Je bute contre cette recherche du « leader » qui investirait en temps et en énergie pour le collectif, le reste des militants suivant... Dans une autre association à laquelle je participe, on me dit la même chose : « Tu sais Julie, les gens ont besoin qu'on leur dise quoi faire, sinon ils sont perdus ». Je suis dubitative. Je refuse en fait cette conception même. Car si je m'investis dans un mouvement ce n'est pas pour tomber tout de suite dans les travers que je vis au travail. D'un commun accord avec mes

« collègues » militants nous proposons donc un cadre « expérimental » : « c'est celui qui fait qui a raison ». Ce qui n'exclut pas la discussion mais donne le pouvoir à ceux qui initient, s'investissent, font et laisse les autres de suivre ou pas. En 6 mois, le collectif était inactif. D'autres raisons (générationnelles, politiques...) expliquent cet échec, mais clairement cette volonté de ne pas créer une organisation classique pyramidale, d'utiliser ce collectif comme une expérience de mes convictions professionnelles (autour de l'empowerment par exemple) a participé de cet échec.

- **Se libérer des contraintes de l'exercice professionnel : mettre le plaisir au centre**  
Dans ce collectif, quelques bonnes idées avaient germées. Que nous n'avions jamais mises en pratique, trop occupés à organiser quelque chose auquel, finalement, personne ne voulait/pouvait participer. Et devant l'économie nécessaire de notre temps et de notre énergie, nous sommes quelques un a avoir mis au centre un critère pour notre investissement militant : le plaisir ! Travailler sur des choses qui nous amusent, qui nous sont faciles, avec des gens avec qui on a plaisir à être. Quitte à utiliser des compétences valorisées elles-aussi dans mon métier (rédaction, connaissances...), autant le faire dans un cadre qui m'amuse. C'est ainsi qu'à quelques unes nous créons un journal de réinformation citoyen.

### **Diffusion de la facilitation dans le domaine militant : enjeu ou fausse bonne idée ?**

Malgré les différents échecs associatifs ou militants, l'épuisement, la lassitude... le croisement de ma vie professionnelle et de ma vie militante m'amènent à transposer mes convictions d'une sphère dans l'autre.

C'est ainsi qu'il m'est de plus en plus difficile de travailler pour des institutions présentant/représentant tous les symptômes de ce contre quoi je me bat dans ma vie militante. Je dresse le bilan sévère de mon action politique en tant que professionnelle. De l'ambition que nous, artisans de la démocratie participative, allions améliorer la démocratie représentative, je suis passée à l'espoir rapide d'avoir a minima une action nulle ou « pas pire », et finalement à la conviction que nous permettons à une jambe de bois (notre système politico-administratif local mas aussi nationnl) de continuer à marcher. Et à marcher sur les gens qu'elle est sensée soutenir (des plus fragiles aux citoyens en général). Je reste convaincue par les fondamentaux de ma pratique professionnelle : l'empowerment, le collectif, l'intelligence collective, la nécessité du dialogue mais j'ai la conviction que c'est ailleurs qu'auprès de mes clients actuels que mes savoir-faire et savoir-être développés dans le cadre professionnel serviront à la transition démocratique, écologique et sociétale à laquelle j'aspire.

Au final, quand j'envisage la diffusion des outils de facilitation dans le domaine militant, c'est à des enjeux plus vastes et politiques que je me heurte : l'éducation, les inégalités, la dignité, la solidarité. La facilitation vient-elle compenser les fractures et les défaillances de notre système sur ces sujets ? Comment construire une réponse avec nos convictions et outils professionnels à la colère et la violence, parfois légitimes, ressenties dans les combats militants ? Quelles sont les limites de l'intelligence collective ? Quelle peut être notre place, professionnels ou anciens professionnels, dans des combats militants ? Comment concilier cette conviction professionnelle et personnelle autour de l'intelligence collective, de l'inclusion, et la réalité de rapports de force politiques et sociaux qui me semblent aujourd'hui plus fertiles ?

## **Le *community organizer* au sein des sociétés de développement communautaire aux Etats-Unis : *une identité de métier en tension***

Thomas WATKIN, Université de Nîmes  
Equipe Projekt (EA 7447), Centre Maurice Halbwachs (CNRS-EHESS-ENS)  
[thomas.watkin@unimes.fr](mailto:thomas.watkin@unimes.fr)

L'identité du « métier » de *community organizer*, tel qu'il est conçu aux Etats-Unis, mérite une attention particulière parce qu'elle combine la dimension sociale, politique et technique à la fabrication des quartiers populaires, leur amélioration et leur équilibre. Le *community organizer* s'inscrit dans un mouvement de refonte des quartiers populaires américains par l'institutionnalisation de pratiques dites communautaires. Depuis les années quatre-vingt, caractéristiques du tournant néo libéral des politiques publiques, le quartier (*neighborhood*) se voit assimilé à la notion de *community* et aux programmes, organisations et pratiques du *community development* (développement communautaire) qui lui sont attachés. Cette spécificité à devenir un *organizer* de quartier s'accompagne en même temps d'un déploiement de ses activités dans des domaines variés.

Cela est particulièrement visible pour les *community development corporations* (CDCs ou sociétés de développement communautaire) qui expliquent bien cette adaptation et évolution du *community organizer* cherchant une voie à sa professionnalisation. Promoteur à but non lucratif sous un mode associatif et inscrites localement dans des quartiers, les CDCs ont en effet développées des pratiques spécialisées dans des domaines allant de la construction de logements accessibles, aux services sociaux, ou à l'aménagement des espaces publics. Par son insertion dans des pratiques managériales, de gestion et d'ingénierie sociale, le *community organizer* persiste derrière son étiquette à revendiquer son passé de bénévole engagé dans un milieu depuis professionnalisé et salarié.

Le regard français s'est porté sur la définition de ce métier. Récemment, le sociologue Julien Talpin a retracé la genèse et l'évolution actuelle du *community organizing*<sup>1</sup>. Il soulève par exemple le rôle des habitants à resituer les "vertus et les ambiguïtés" du *community organizer* en regard des pratiques de développement communautaire. Si l'ouvrage évoque la manière dont plusieurs études françaises se sont emparées de cette pratique, l'auteur explique en revanche comment celle-ci a été l'objet d'une instrumentalisation détournant le sens donné au métier d'organizer par des pratiques managériales et commerciales.

L'enquête que j'ai mené dans le cadre de ma thèse sur le terrain bostonien en étudiant le cas des CDCs montre que l'identité du *community organizer* n'a justement pas forcément un développement attaché à son passé mais une évolution déjouant son unité et singularité. Alors que l'opposition habituelle entre professionnalisation et politisation de l'action perdure, l'évolution des pratiques d'organizing au sein du développement communautaire démontre une volonté d'identification et de légitimité. Ce processus de professionnalisation se manifeste en définitive par des tensions vécues en confrontation avec son héritage ou par les relations entretenues avec les autres. La *community* - notion ayant elle-même évolué –autant devenue l'espace physique d'un quartier, d'un groupe social, ou du travail, a fortement accompagné cette mise en œuvre. L'observation que je propose positionne donc le *community organizer* comme un acteur clef des pratiques professionnelles de ce « territoire »

---

<sup>1</sup> Talpin (2015) *Community Organizing : de l'émeute à l'alliance des classes populaires aux Etats-Unis*.

de la *community* : à la charnière entre le monde associatif et l'entreprise, le salariat et le bénévolat, la gestion et le don.

Mon enquête montre ainsi que le métier de *community organizer* raconte cette hybridité d'un métier à l'image des CDCs dans cette transformation de l'environnement urbain des quartiers populaires américains symbolisée par la *community*. Et qu'il associe professionnalisation et engagement par les tensions et sa quête identitaire de son métier.

Je présenterai ici trois situations observées des pratiques du *community organizer* illustratives du travail du *community organizer* émergents sous l'effet d'interactions entre collègues. Ses contextes de travail illustrent son désir de reconnaissance et son déplacement identitaire : soit en se distinguant des autres dans une même tâche de travail, soit par l'assimilation à d'autres à réaliser certaines tâches.

### **Une affirmation de son identité par rapport au social workers**

Le premier cas correspond au rôle d'animateur social (assimilé à son rôle d'assistant social) du *community organizer* qui peine à se placer dans les CDCs. L'environnement de la *community*, stigmate de la pauvreté et des inégalités urbaines mais aussi le lieu d'attraction par excellence de ceux qui souhaitent attribuer une valeur sociale à leur travail invite volontiers les *social workers* (travailleur social) à trouver leur place. La rencontre de ces professionnels formés à l'université avec l'amateurisme et le vécu de la *community* par les *organizers* provoque des frustrations mutuelles renforçant pour ces derniers leur identité radicale. J'expliquerai de quelle manière celle-ci apparaît par une mise en avant de leur compréhension des problèmes sociaux comme autant de symptômes de la *community*, à l'opposé de la visée trop clinique du travailleur social.

L'identité d'*organizer* se voit bouleversée quand celle-ci se trouve face à des professionnels « du social ». L'exemple de l'importation de *social workers* (travailleurs sociaux) depuis peu dans les départements d'*organizing* offre un cas éclairant remettant en cause la légitimité des *organizers*. La relation, loin d'être récente, entre ces deux figures, indique des cultures et des rites bien distincts face au travail communautaire<sup>2</sup>. Alors directrice de Nuestra Comunidad, Evelyn, d'une cinquantaine d'années, sociologue de formation et montrant une certaine sensibilité pour les parcours de ses employés m'explique cet inconfort. Selon elle, les travailleurs sociaux délocalisés dans ces organisations doivent, malgré leurs compétences professionnelles, se défaire de leurs méthodes cliniques et embrasser « l'esprit communautaire » pour être reconnus comme *organizers*, ce qui génère un ensemble de tensions : les *organizers* critiquant l'incapacité des employés issus du travail social et les *social workers* frustrés de ne pas recevoir la reconnaissance attendue de la part des « vrais » *community organizers*. Cette aspiration divergente dans la pratique correspond à une valeur de la *community* construite selon des temporalités et des acquis différents. Si les *organizers* trouvent essentiellement leur utilité dans les organisations communautaires, les *social workers* ont quant à eux une légitimité professionnelle et trouvent leur place dans le travail à travers un

---

<sup>2</sup> Herbert J. RUBIN, Irene RUBIN, *Community organizing and development*, op. cit., p. 72. Herbert Rubin précise que les « approches de travail social et de *community organizing* ont depuis longtemps tenté de s'intégrer l'une à l'autre » : les expériences d'actions « *community-focused* » au sein des programmes éducatifs de *social work* dans lesquels les enseignants et étudiants sont impliqués dans ce qui se nomme les *Comprehensive Community Initiatives*, *community renewal programs* et tous autres services d'*organizing* et de développement communautaire. Sur le même sujet voir aussi : Piven & Cloward (1977, 1978), Ehrenreich (1985), Wenocom & Reich (1989), Specht & Courtney (1994), R. Stone (1996) et Fisher (1994).

spectre très vaste (les domaines de l'éducation, de la santé, ou du logement) principalement pour des emplois de service public. Leur histoire chevauche celle des *organizers* mais s'en distingue dans le sens où leur affirmation professionnelle s'est accompagnée d'une distanciation avec la politique et le militantisme.

Cette divergence identitaire joue un rôle sur la valeur qu'ils confèrent à la *community*, traduite explicitement par des représentations exprimées par des *organizers* de la CDC Nuestra Comunidad. En les rencontrant individuellement lors d'un *meeting*, j'avais eu écho d'une situation qui avait lié ces « organizers » de la CDC à un couple de retraités qui avait besoin d'un crédit pour réparer leur maison. Cette expérience avait mis en jeu la compétence des *social workers* et des *organizers* pour guider le couple vers un banquier de la CDC spécialisé en microcrédit. Alors que la CDC autant que le couple tentaient de se rapprocher, les manières de faire marquaient une distance entre *organizers* se revendiquant venir des pratiques d'*organizing* et ceux fraîchement importés du *social work*. Cette distinction avait été partagée alors que j'assistais à la réunion générale des organisations de l'Etat du Massachusetts. Là, j'avais retrouvé les employés dont m'avait parlé Evelyn, et ce, bien après l'entretien réalisé, et je leur avais demandé de m'expliquer rapidement lors d'une pause cette petite histoire. Un *organizer* de Nuestra m'avait ainsi fait part de son regard critique sur les *social workers* en me disant :

« ils ne savent pas parler aux gens, ne comprennent pas que le problème ce n'est pas la situation du couple face à la réparation, mais un problème vécu par la communauté »<sup>3</sup>. Un *social worker* a alors répliqué à propos de cette anecdote en parlant au nom de ses autres collègues qu'« en suivant notre affaire, nous essayons de faire du travail communautaire. Les *organizers* nous disent que nous sommes trop focalisés et que nous n'avons pas d'orientation communautaire alors qu'eux agissent de manière conflictuelle »<sup>4</sup>.

Malgré leur effort pour s'insérer dans ce « territoire » du développement communautaire, ils ne comprennent pas la dimension communautaire comme un jeu relationnel dans un contexte urbain. Celle-ci leur échappe car elle ne correspond ni à l'individu ni à un problème de société.

L'hostilité à trouver une solution commune entre, d'un côté, ceux acculturés par l'expérience et le vécu, et de l'autre par ces nouveaux arrivants aspirant aux valeurs de la *community* accentuait cette adaptation forcée face à l'autre. Cette question « culturelle », problématique, et par conséquent l'objet d'interrogations, pouvait dans un certain sens soulever cette notion de distance d'appréhension de la « réalité sociale » : les *social workers* qui ont moins une vue problématisante semblent mieux s'acclimater, à la différence des *organizers*, aux pratiques plus récentes du développement communautaire. Ces derniers tentent de délaissier progressivement, avec la difficulté que cela entraîne pour leur fierté identitaire, une vision trop radicale et pragmatique au profit d'une analyse « positive » qui valorise les *assets* (atouts) de la *community*<sup>5</sup>. Si pour effectuer des tâches similaires il n'y a pas de

---

<sup>3</sup> Ma traduction de : « *They do not know how to talk to people, and do not understand that resolving this problem is not about the repair and the credit but it is about a problem lived by the community – their culture disorients us* ».

<sup>4</sup> Ma traduction de : « *By doing our case, we try to do community work. The organizers say we are too focused and not community oriented while they act in a conflictive way* ».

<sup>5</sup> Ces pratiques du développement communautaire accompagnent l'évolution progressive des *organizers* vers des approches plus consensuelles (consensus building) aussi nommé *consensus organizing*, dont le *Consensus Organizing Institute*. Ces nouvelles pratiques ont réellement changé de nature avec la création de l'ABCD (*Asset Based Community Development*) développé à Northwestern University depuis les années 1990. Cette approche du développement communautaire critique l'habituelle dimension radicale, contestataire, problématisante, considérée comme « négative » par les adeptes de l'ABCD. L'image de l'*organizer* est la première à être remise en cause par cette perspective plus managériale du développement communautaire.

différenciation entre les deux figures d'*organizer* et de *social worker*, l'étiquette même par l'usage du mot *organizer* peut aussi évoquer un rapport conflictuel avec la *community* alors qu'ils sont les premiers à se revendiquer être des « professionnels » de cet espace (nommé ainsi par les directeurs). Une directrice de CDC m'a confié qu'elle avait ainsi modifié le nom du métier de ses employés de son département d'*organizing* de sa CDC : « *ils sont des organizers, mais nous n'utilisons pas ce terme, parce que nous nous efforçons à construire la community. Et les community organizers tendent à générer des conflits* »<sup>6</sup>. Il s'agissait d'éviter, d'une certaine manière, des tensions par l'usage du mot associé à une identité professionnelle forte et d'adoucir en partie cette acculturation progressive et difficile des *social workers* avec les *organizers*.

### **Etre assimilé à des tâches et des représentations de la *community***

La deuxième tension observée concerne le sens attribué à la dimension politique de sa mémoire collective militante dans la *community* : cette dernière étant partagée entre un service pour les résidents et un engagement dans le quartier. Avec un statut d'emploi de salarié par des organisations qui s'engagent à « organiser » les quartiers pour créer du lien social ou bien mobiliser les habitants sur leur cadre de vie, le *community organizer* voit son identité et rôle instrumentalisés. Cela génère pour cet employé quand il vit dans le quartier où la CDC agit de devoir trouver une distance vis-à-vis de la population locale alors qu'il devient une figure publique devant incarner l'image véhiculée par son employeur. Ce phénomène les renvoie à leur image militante et désir d'autonomie communautaire radicale alors qu'on les assigne à des tâches de socialisation avec des résidents pour pacifier des projets urbains en cours par le biais de dispositifs participatifs (dans l'espace public) [exemple].

Un *organizer* latino de NOAH bien connu dans le quartier d'East Boston, m'avait, à ce sujet, indiqué le problème que cela posait pour lui et pour la CDC : « *ils pensent que l'organisation ne correspond qu'à la location d'appartements et à la collecte des loyers. Quand nous avons fait des Tshirts, cela a été la première fois que les gens voyaient l'organisation* »<sup>7</sup>. Très impliqué dans les affaires culturelles et sociales des Latinos du quartier, Manlio est quotidiennement sollicité par les habitants qu'il rencontre lors de ses déplacements à pied. Fatigué d'être associé à un agent de gestion des propriétés de la CDC, il s'est progressivement détaché du quartier de telle sorte qu'il a préféré distancier son lieu de travail de son domicile en déménageant à Chelsea, une petite commune voisine.

### **Endosser des compétences de gestion de propriétés**

Ces tensions sont aussi vécues sous l'effet de responsabilités qu'on attribue à l'*organizer* dans le domaine de la gestion immobilière. Il est en de même pour les *property managers*, pour qui la dimension communautaire peut être vécue comme une contrainte, d'autant plus difficile à gérer qu'ils habitent le quartier. Même si les CDCs font de plus en plus appel à des entreprises privées de management de propriétés pour externaliser cette tâche, beaucoup d'entre elles, faute de moyens, maintiennent cet inconfort pour leurs salariés *organizers* ou *property managers*.

---

<sup>6</sup> Ma traduction de : « *They are organizers, but we don't use this term, because we are really trying to build community. And community organizers tend to be about opposition* ».

<sup>7</sup> Ma traduction de : « *they think that the organization is only renting apartments and collecting the rents. When we made Tshirts once it was the first time people could see the organization* ».

Ce problème du rôle communautaire et la définition d'*organizing* selon les origines professionnelles de chacun se voit exacerbé par l'implication des *organizers* dans les pratiques de *real estate* (immobilier) des CDCs au fur et à mesure de leur évolution. L'interrogation d'une directrice d'un département d'*organizing* avait clairement mentionné cette ambiguïté : « *est-ce la communauté (ici le quartier) ou est-ce travailler pour les résidents, ou les deux* »<sup>8</sup>? Face à cette évolution, dans la gestion des logements construits par le biais de la collecte des loyers et du contrôle social des activités ou de la gestion locative, les *organizers* sont généralement amenés à travailler de pair avec les *property managers* (gestionnaires de propriétés)<sup>9</sup>. Cette tendance n'est pas nouvelle, car elle fait référence aux pratiques de *tenant organizing* (activiste et défenseur de locataires) fortement développées dans les villes comme Boston qui ont vécu des mouvements contre la rénovation urbaine durant les années soixante. Mais à la différence des *tenant organizers* chargés de défendre les droits des locataires ou de lutter contre les expropriations, les *community organizers* des CDCs, confrontés à leur foi et à des rites qui ne correspondent pas aux leurs, remettent en doute la définition qu'ils attribuent à la *community*. Cette dernière se réduit alors à la population des locataires des CDCs au lieu d'englober un territoire géographique et un ensemble de liens et de conditions socioéconomiques. L'affirmation révélatrice de cette polysémie gênante de la *community* lors d'une réunion au travers d'un « *je veux servir la communauté, pas être un agent de service* » exprimait explicitement la manière dont les *organizers*, guidés vers des activités de *tenant organizing*, devaient réduire leur rôle à un service au lieu de maintenir leurs pratiques et « rites » communautaires<sup>10</sup>. L'utilisation de leur maîtrise du contact humain et des bonnes relations alors qu'on leur demande de collecter les loyers ou changer une ampoule amène le *community organizer* à des activités d'agent technique et de service qui dégrade son image de militant. Cette distinction le confronte aux *property managers* qui eux valorisent son talent en le poussant à réaliser leur travail.

\*\*\*

Si l'éloge de modes participatifs urbains et de l'adhésion de l'*empowerment* dans le contexte hexagonal contribuent à sacrifier le *community organizer* par son rôle social et politique, les pratiques de développement économique communautaire, en prenant le cas des CDCs, expliquent son évolution vers une pratique hybride jonglant entre plusieurs domaines généralement éloignés. La notion de *community organizer* comme les conflits que rencontre le *community organizer* participent à sa construction identitaire et à un processus de professionnalisation.

---

<sup>8</sup> Ma traduction de : « *is it the community or working with the residents, or both* ».

<sup>9</sup> La gestion de propriétés privées s'est fortement développée avec la production du logement social aidé (*affordable housing*). Une connaissance assidue des locataires ou propriétaires, dans le cas d'une copropriété (*condominium*) par les *property managers* est nécessaire. Ces tâches et compétences sont attribuées aujourd'hui aux *organizers*.

<sup>10</sup> Ma traduction de : « *I want to serve the community, not to be a service provider* ».

# **Revendiquer le droit à l'expérimentation, à l'apprentissage par l'action, un moteur de dynamiques d'habitant-es**

**Gilles Balizet**

Bonjour, je vais vous raconter une histoire récente et vécue, une expérience collective qui n'est pas encore terminée, se déroulant dans un quartier périphérique de Marseille. Pour commencer, je vais vous faire un petit détour par mon parcours personnel.

J'ai fait des études de sociologie-anthropologie et histoire jusqu'en master 2. J'ai eu l'occasion de réaliser deux travaux de recherche: en 2011, sur une association de jeunes sénégalais rapatriés d'Espagne et leur participation au Forum Social Mondial de Dakar et en 2012, sur les migrants sénégalais à Marseille et leurs formes de participation aux élections présidentielles de leur pays d'origine. A chaque mémoire, j'étais déçu et frustré de voir qu'il n'y avait pas de retours prévus sur le terrain, vers les gens rencontrés et que mon statut et mes moyens d'étudiants ne me permettaient pas de m'organiser pour partager les savoirs élaborés dans ces recherches. Je n'ai pas souhaité continuer en thèse notamment pour ces raisons. Je suis resté à Marseille, avant la volonté de m'engager dans des mobilisations collectives. Dans le contexte de «Marseille 2013, capitale européenne de la culture», quelques initiatives tentaient de tisser des liens avec des populations des quartiers périphériques. L'entre-soi de ces réseaux militants et de ces dynamiques de centre villes étaient aussi frustrantes, tant les savoirs et les informations paraissaient ne pas circuler largement. Je me demandais alors comment les sciences humaines pouvaient être des outils d'action collective.

J'ai eu envie de persister et ai trouvé un service civique dans une association organisant des échanges interculturels de jeunes en lien avec des centres sociaux. Je me suis retrouvé ainsi volontaire au centre social de la Rouguière. Je suis arrivé par la petite porte dans ce quartier et cette structure avec des missions autour de la participation des habitants. C'était mon premier boulot. J'étais influencé par le community organizing, une initiative avait tenté d'être lancée à Marseille en s'inspirant de l'Alliance Citoyenne à Grenoble. J'étais aussi impliqué dans une association d'amis-es où nous animions des débats de rue, plutôt spontanés avec comme credo «démocratie directe par l'éducation populaire». Nous avions l'impression que d'expérimenter de nombreux outils de facilitation et de prise de parole nous aideraient à insuffler des mobilisations populaires à Marseille. Nous étions plein d'idéaux et de théories

avec des terrains d'expérimentations un peu déconnectés les uns des autres et sans réels ancrages au-delà d'interventions ponctuelles.

A la Rouguière, avec la confiance observatrice du directeur du centre social, j'étais censé récolter des paroles dans les rues de ce quartier. C'est une cité construite en 1962, alors à l'époque fortement peuplée par des rapatriés d'Algérie. Certaines familles y sont depuis 50 ans. Aujourd'hui, il y a environ 3600 habitants, 830 logements, une école, des commerçants, et un centre social. Cette structure attend la reconstruction de ces locaux depuis presque 10 ans et elle est en redressement judiciaire depuis 10 ans aussi. Dans le quartier, des conflits entre des habitants et avec des salariés se ressentent. J'ai donc passé un an de volontariat à essayé de composer avec ce contexte, en s'adaptant au quotidien, en réalisant que la théorie et les cadres de la participation sont aussi à inventer, à dessiner avec les réalités d'ici. J'ai participé à l'organisation de repas collectifs, à des recueils de témoignages avec un vidéomaton ou micro-trottoir autour des souvenirs et des rêves des habitants-es, à un festival pour valoriser les savoir-faire et talents du quartier. Dans le même temps, le centre social faisait partie de l'expérimentation nationale pour les conseils citoyens et tables de quartiers dans le cadre des réformes des politiques de la ville.

Souvent, je me retrouvais à discuter avec le directeur et à lui dénoncer cette situation où les acteurs de terrain se retrouvent en porte à faux entre des politiques publiques et les réalités et colères des habitants. En étant précaire et sur des missions d'une année maximum, «l'engagement citoyen» annoncé dans le cadre des services civiques et ces injonctions à la participation des habitants-es me paraissaient être de grandes hypocrisies. En effet, les personnes rencontrées dans le quartier me disaient: «A quoi ça sert de parler, personne ne nous écoute! Le quartier c'était mieux avant! Maintenant les gens ne veulent plus bouger. Ils n'y croient plus». Les gens dénonçaient aussi les attitudes et éthiques des professionnels qui étaient en partie responsables de la reproduction de projets qui ne provoquent pas de réelles transformations des réalités des habitants-es et du quartier.

Dans cette ambiance de lassitude et fatalité, j'ai été embauché 2 ans en contrat aidé pour mener un travail sur l'histoire du quartier et mieux comprendre comment la situation en était arrivée là. J'avais déjà récolté de nombreux témoignages et l'entrée de l'histoire permettait de creuser les questions soulevées dans le quartier et d'entendre des avis divergents, en s'appuyant à retracer les histoires des mobilisations collectives et formes de participations des

habitant-es. Avec une approche inspirée de mes études de sciences humaines et des enquêtes sensibles ou de conscientisation, j'ai pu réaliser une dizaine d'entretiens biographiques en tête à tête. Entretenir des espaces collectifs de dialogue était alors plus important que la question de la scientificité et de la neutralité de la démarche. J'ai aussi participé à lancer et entretenir des espaces collectifs de rencontre dans le quartier, dans les jardins communautaires, autour de petits déjeuners ou repas partagés ou par des sorties hors du quartier, en fonction des envies des habitants-es et des possibilités. J'ai par ailleurs mis à disposition mes contacts militants et amicaux pour tisser des liens avec d'autres collectifs et médias libres (notamment Radio Galère et le Tamis, un collectif d'anthropologues).

L'année dernière, à partir de septembre 2015, nous avons intensifié nos moments de rencontre et avons commencé à produire collectivement des choses visibles. Trois émissions de radio animées par des habitants-es en direct des rues du quartier, et deux numéros d'une Gazette rédigée par des habitants-es ont permis de renforcer les dynamiques à l'œuvre dans le quartier. Un collectif d'habitants-es s'est re-créé sur la base de leurs envies, leurs modes d'organisation, aussi en réaction au conseil citoyen de leur secteur qui ne leur convenaient pas. Nous étions quelques membres du centre social, essentiellement en service civique ou emplois précaires à suivre ces dynamiques et accompagner les habitants-es dans leurs désirs d'autonomie et d'inventer des formes de participation adaptées à leurs vies. Nous avons la chance de ne pas faire cela dans le cadre d'un projet précis, limité par des objectifs, des publics et temporalités définis par avance. Dans le quartier, de nombreuses personnes nous ont annoncé qu'elles voyaient un changement, qu'il se passait de belles choses et qu'il ne fallait pas s'arrêter. Ce noyau ouvert d'une vingtaine d'habitants est encore bien déterminé à continuer.

Une des questions était de savoir comment assurer la transmission et la valorisation de ces expériences malgré la fin de nos contrats et missions (pour moi depuis la fin d'année 2016). Depuis septembre 2016, nous capitalisons ces expériences pour faire remonter les témoignages des habitants sur cette démarche, pour mieux se faire comprendre, essaimer, continuer à sortir du quartier, à rencontrer d'autres collectifs similaires et à renforcer le rapport de force local. Nous avons organisé de nombreuses rencontres entre habitants-es et personnes impliquées dans ces démarches pour avoir des analyses réflexives sur ce qui a été fait en quelques années et pour voir comment continuer. Un guide va sûrement être publié durant les prochains mois permettant ainsi de valoriser les savoirs élaborés par les

habitants-es dans leurs pratiques. Cette démarche de capitalisation des expériences nous a paru importante contre la marchandisation et la récupération de ces expériences par des associations extérieures, des institutions, salariés-es ou chercheurs-ses.

En effet, l'éthique s'est inventée au fur et à mesure des avancées collectives, la démarche s'est approfondie en avançant. Une base importante semble être de faire attention à ne pas reproduire les manières de faire qui découragent les habitants-es. A la Rouguière, par leurs critiques, colères, espoirs, les gens ont exprimé pourquoi ils ne voulaient plus participer dans le cadre de projets qui limitent les possibles, qui instrumentalisent les habitants-es pour la survie du centre social, les salaires des animateurs ou des techniciens des institutions. Saisir les freins à la participation des habitants-es permet de réaliser les décalages avec les discours médiatiques et politiques. En terme d'éthique dans la démarche, il s'agit alors de voir comment écouter les gens, réagir, s'impliquer localement à leurs côtés, sans faire de promesses ni avoir une démarche paternaliste et colonialiste qui prétend savoir ce qui est bon pour eux.

L'enjeu était alors de créer des médias, espaces et moments de rencontre, de partage qui interrogent nos places dans ce monde puis nos leviers d'actions pour transformer les choses. Nous n'avons pas juste pris la parole et travailler sur l'expression, nous avons agi à plusieurs, et les journaux et archives des émissions de radio ne sont que des aperçus à un moment donné de tous les processus collectifs à l'oeuvre.

En prenant du recul sur la dynamique, qui continue encore, la question était de se demander comment les choses se sont mises en places mais aussi qu'est ce que l'on défend? Participer pour quoi faire? Gérer son quartier, mieux le vivre, faire comprendre leurs incohérences aux institutions, leur montrer que l'on peut faire sans attendre, défendre une autre éducation populaire et politique, sortir du quartier pour résister aux assignations à résidence et aux stigmatisations, trouver des moyens d'autonomie économique pour moins galérer, pour vivre dignement?

Finalement toutes ces questions n'ont pas forcément été abordées directement, et c'est souvent la convivialité, le plaisir d'être ensemble et de faire ensemble qui ont souvent réuni les gens. Nous ne savions pas où nous allions mais nous savions que c'était déjà beau de tracer un chemin à plusieurs. En agissant au fur et à mesure, l'éthique et des bases communes

se sont dessinées, pour la table de quartier c'est notamment le fait que nous apprenons tous par l'action, en faisant. Les membres du centre social impliqués dans la table de quartier l'ont fait en tentant de se mettre au niveau des habitants-es, en imaginant vite que les rôles devaient tourner. Le droit à l'expérimentation a été annoncé dès le début pour contrer le côté trop cadré et excluant des conseils citoyens. Nous avons reconnu qu'il n'y avait pas d'experts autour de ces tables rondes, souvent sans table. Le fait que nous soyons précaires, que cela ne soit pas nos métiers a sûrement aidé à s'imaginer de passage et à mettre en place une pédagogie de l'autonomie afin de ne pas être indispensables. Cela demande tout de même du temps et aussi de l'implication sur des actions quotidiennes du quartier, qui n'apparaissent pas toujours directement liées aux missions de participation. De plus, nous étions quelques personnes à prendre beaucoup de notes des paroles des gens. Cela a permis de ne pas oublier et de ressortir ces paroles à d'autres moments collectifs, cela a valorisé tout ce qui pouvait s'échanger et se dire.

Les habitants-es au cours de leur vie et temps de résidence dans les quartiers populaires croisent des professionnels, des institutionnels qui ont tendance à imposer leurs rythmes et manières de faire. En effet, souvent les projets «politiques de la ville» sont là pour leur donner accès à la culture, pour favoriser leur intégration, sans forcément partir d'eux. Cela traduit des rapports de domination, de légitimité culturelle et de hiérarchie des savoirs. Les pratiques quotidiennes et actions d'habitants-es sont moins considérées que les salariés-es, institutionnels et chercheurs qui travaillent pour eux et sur ce qu'ils vivent et font. Revendiquer l'expertise des habitants-es paraît important. Mais il ne s'agit pas de juste consulter les gens, de leur «donner la parole», il faut contribuer à ouvrir des voies pour amplifier les voix, pour créer des interconnexions entre les milieux afin d'être entendus et compris. Sinon les «experts de la participation» pourront dire qu'ils contribuent par leur expertise au mépris de certaines populations non reconnues pour leurs capacités d'action et non considérées comme citoyennes à part entière. On entend parler du silence des habitants-es, des «sans-voix», dans l'histoire de la Rouguière et de ces mobilisations collectives, nous voyons plutôt qu'il y a une absence d'écoute des institutions.

Aujourd'hui, c'est moi qui raconte cette expérience collective de la Rouguière, car il était compliqué pour les personnes impliquées dans le quartier d'être là à Paris. Mais cette expérience ne m'appartient pas et j'essaie de faire attention à ne pas parler à la place des autres. C'est une des questions éthiques qui me paraît essentielle. Où sont les habitants-es?

Où sont les gens avec qui, pour qui nous avons participé? Où sont les principaux concernés? Comment nous leur rendons compte de nos actions, nos avancées, des travaux de nos laboratoires de recherche ou équipes de centre social? Comment nous nous impliquons pour favoriser la circulation des productions, des connaissances, des savoirs au-delà des cadres des projets et de nos emplois?

Souvent dans les projets sur l'histoire et la mémoire des quartiers, les budgets autour de la valorisation ne sont pas financés dans la même subvention. Ainsi, un livre peut sortir sur la vie des gens et du quartier sans que rien ne soit mis en place pour que les gens l'achètent, le lisent, le partagent, le commentent et que finalement cela crée des dynamiques locales au-delà de garder des traces historiques.

Pour qui nous faisons cela permet souvent de répondre à la question du comment l'on fait et donc de l'éthique qui nous anime. Comment donc après ce colloque nous allons nous mettre en action pour contribuer à recomposer et croiser les savoirs et à participer à des échanges réciproques, au-delà de nos statuts professionnels, diplômes et métiers ?

Pour aller plus loin, écouter et lire ce qui a été fait collectivement:

- <http://horslesmurs.radiogalere.org/tag/la-rouguiere/>

- <http://www.csrouguiere.com/la-gazette-de-la-roug>

# **Énoncer des principes pour le dialogue citoyen : un préalable nécessaire à une gouvernance ouverte des politiques publiques**

*Audrey Daniel*

*Pôle dialogue citoyen, évaluation et prospective - Nantes Métropole/Ville de Nantes*

Au travers d'une expérience de plus de 15 ans de la démocratie participative, cette communication s'attachera à présenter comment la question d'une éthique de la participation des citoyens à l'action publique s'est imposée au fil des années sur le territoire nantais.

Illustrant un nouveau modèle de gouvernance ouvert et participatif, les principes mis en œuvre dans les démarches de co-construction avec les citoyens sont soutenus par des processus, postures et outils qui soutiennent les professionnels dans leurs pratiques.

En contrepoint de la structuration d'une éthique de la participation à l'échelle d'une collectivité, la contribution mettra en miroir comment les questions d'éthique peuvent se structurer à l'échelle d'une profession telle l'évaluation des politiques publiques. Aujourd'hui largement reconnue, la charte nationale de la Société Française d'Évaluation et ses principes restent suffisamment ouverts pour rassembler une diversité d'approches et de métiers.

## ***Le dialogue citoyen à la nantaise***

Auparavant développée principalement sur des questions relevant du cadre de vie et du vivre ensemble et largement ancrée à l'échelle des quartiers (démocratie de proximité), l'association des habitants à l'action publique a franchi un cap en 2008 en élargissant ces questions à l'échelle de l'ensemble de la ville et en visant politiques publiques et projets.

Des instances de dialogue se sont mises en place pour désormais donner la parole à des publics spécifiques (Conseil Nantais de la Citoyenneté des Etrangers, Conseil Nantais de la Jeunesse, Conseil Nantais des Personnes en situation de Handicap) et un programme d'ateliers citoyens est mis à l'agenda des directions thématiques qui portent les différentes politiques publiques. Les espaces de dialogue et démarches qui s'engagent poursuivent toute une même finalité : permettre une expression citoyenne en vue d'aider à la décision. Ces nouveaux espaces démocratiques favorisent la confrontation de points de vue, l'échange et la construction de compromis avec les citoyens et les acteurs économiques et sociaux en vue de s'entendre collectivement sur les priorités.

Les citoyens sont ainsi invités à s'impliquer dans des démarches de participation à chaque étape du diagnostic, de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques publiques, des projets municipaux et des services publics locaux. La co-construction s'applique à toutes les politiques publiques et à tous les moments du cycle de vie d'une politique publique.

Adoptée en Conseil municipal le 29 janvier 2010, [la charte nantaise du Dialogue citoyen](#) a permis de préciser le cadre de la démocratie participative nantaise et a ainsi ouvert pour les citoyens, la possibilité de co-construire les politiques publiques locales avec les élus.

Ecrite avec la collaboration de membres d'associations, d'agents municipaux et d'élus de la Ville, elle pose un engagement fort et inédit : sur la base de l'offre de dialogue proposée par la collectivité, les élus rendront compte de la manière dont ils ont intégrés les préconisations dans leur prise de décision.

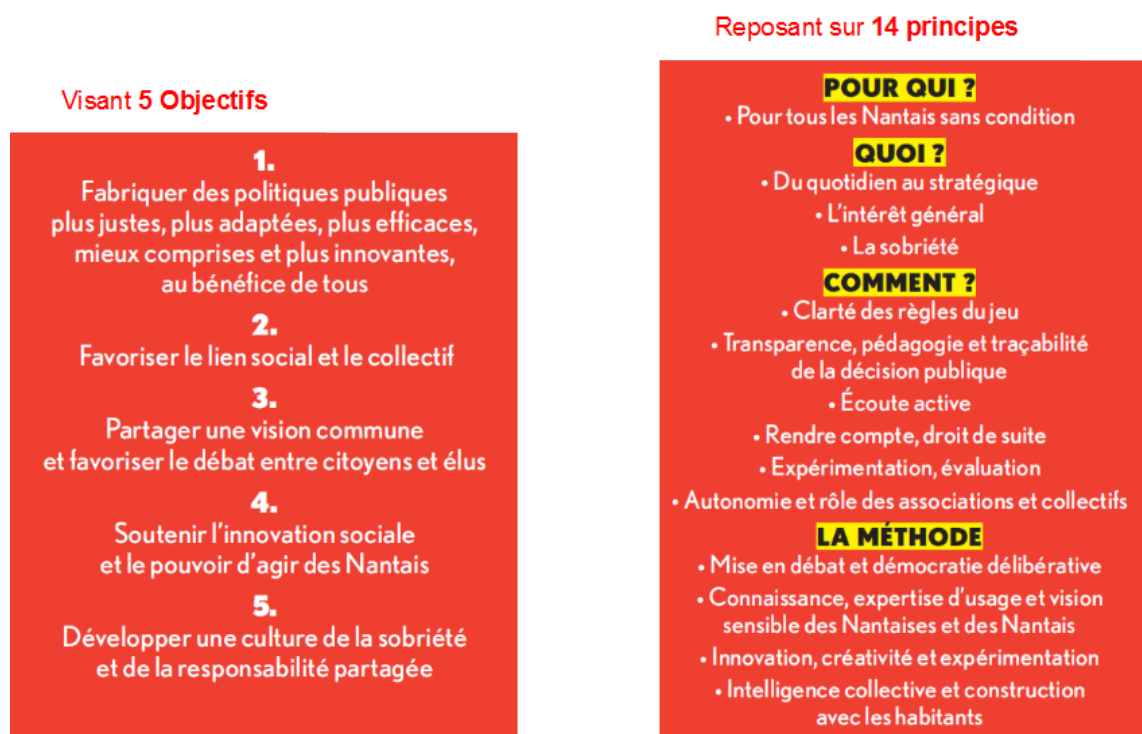
Pour répondre à l'ambition, une politique publique transversale est définie et animée par deux missions dialogue citoyen, à la Ville et à la Métropole, qui accompagnent les services dans cette nouvelle dynamique managériale.

En 2014, cette ambition est réaffirmée par la nouvelle équipe municipale qui marque sa volonté d'instaurer à Nantes une gouvernance renouvelée –plus ouverte et participative– fondée sur un dialogue constant entre les élus et les habitants. A l'occasion du début de mandat, une réflexion s'ouvre avec une vingtaine d'élus pour définir le sens politique de ce choix d'une nouvelle gouvernance.

Énoncer la vision s'avère rapidement insuffisant, la démocratie participative étant trop souvent critiquée et disqualifiée. Pour restaurer la confiance et l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes, les élus souhaitent, dès lors, préciser le contrat passé avec les citoyens en énonçant [14 principes](#) et règles du jeu afin de donner de la légitimité et de garantir la qualité du débat.

Les conseils thématiques s'enrichissent par ailleurs de nouvelles instances/réseaux dédiés aux questions d'usage de l'espace public, de vie nocturne, d'égalité femmes-hommes, d'accessibilité universelle, de société civile verte ou encore avec les acteurs économiques. A côté des rencontres de quartier sur les territoires de la Ville, ce sont des espaces privilégiés pour repérer les sujets à mettre à l'agenda du dialogue et impulser de nouvelles démarches.

**Figure 1 : Principes pour une gouvernance ouverte et participative**



Source : [Rapport dialogue citoyen et co-construction](#), Conseil Municipal de Nantes, 30 janvier 2015

Les démarches de dialogue citoyen doivent particulièrement favoriser et garantir :

- Le **parti-pris délibératif** : le débat s'organise à l'échelle d'un collectif dont le cadre de travail soutient la capacité à instruire la contradiction, le conflit, la négociation et le consensus.
- L'**ouverture** : il s'agit d'étendre la participation à ceux qui en sont d'ordinaires éloignés, les jeunes et les publics précaires en particulier mais aussi les actifs ou encore les personnes peu enclin à s'exprimer en public. L'articulation de dynamiques numériques et physiques, d'ateliers en micro-public et de forums plus ouverts doit être soutenue.
- La **transparence** : les citoyens doivent avoir accès aux connaissances, expertises qui viennent nourrir la décision publique, les arbitrages sont clairement explicités.
- L'**innovation** : l'offre de participation est qualifiée et attractive, l'expérimentation de nouvelles méthodes est encouragée à condition d'un retour d'expérience.
- La **diversité** : c'est au travers de la diversité des expertises et des savoirs sur un sujet donné que se mesurera la qualité du débat ; la représentativité au sens statistique n'est pas recherchée. A ce titre, les contributions des associations et des citoyens sont complémentaires.
- La **traçabilité** et le **droit de suite** : la sincérité et l'intégrité des démarches repose sur la publication/l'accessibilité aux débats, aux résultats d'une démarche, aux positions et argumentaires des parties prenantes. Les citoyens sont par ailleurs invités à interpeller la collectivité sur la mise en œuvre des engagements pris à l'issue des démarches.

Traduite dans des documents cadres, notamment le [rapport présenté au Conseil Municipal de janvier 2015](#), cette feuille de route s'est déclinée dans un plan d'actions transversal et s'anime aujourd'hui dans des instances politiques et techniques dédiées (groupe stratégique, référents des directions de la Ville et de la Métropole, référents des communes de l'agglomération).

Pour soutenir cette éthique du dialogue citoyen, la collectivité peut d'abord s'appuyer sur un processus . Structurant l'ensemble des démarches, il décline -au travers des différentes étapes de dialogue- la posture et la contribution attendue de chacun dans le triptyque élus-services-citoyens. Ensuite, ces savoir-faires sont soutenus par une montée en compétence et en réflexivité des professionnels chargés de conduire ces démarches.

### ***Un référentiel commun quelque soit la démarche qui permet de clarifier les enjeux, les objectifs et les règles du jeu avec l'ensemble des parties prenantes***

Afin de soutenir la doctrine politique et les principes énoncés en direction des citoyens, une véritable ingénierie de la concertation s'est organisée pour apporter, par les procédures et méthodes délibératives, des savoirs-faires et garanties démocratiques.

Bien avant d'engager et de rendre publique une démarche de participation, un **diagnostic préalable** co-produit avec la Direction pilote questionne en interne l'opportunité de la mise à l'agenda des questions posées : les conditions sont-elles réunies pour soutenir la mise à débat ? La collectivité est-elle disposée à entendre les points de vue qui s'exprimeront ? Les parties prenantes et la contribution attendue de chacune d'entre elles sont-elles bien identifiées ? Les questions du débat sont-elles partagées ? Le champ à investir est-il

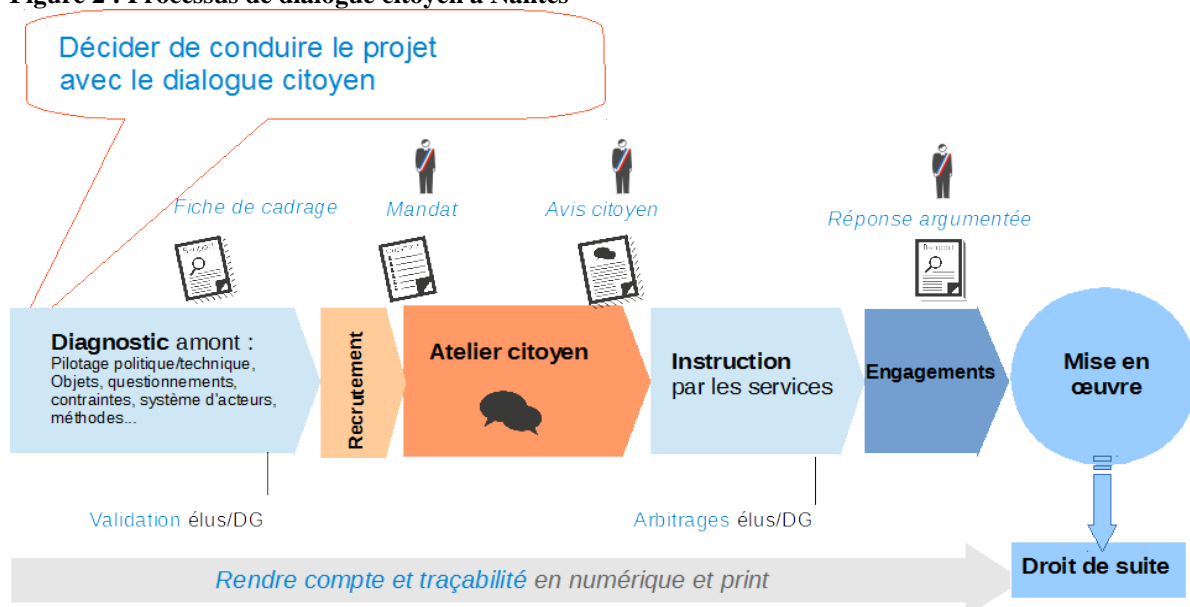
clairement défini ? La direction a-t-elle les moyens d'accompagner et de relayer la démarche auprès de ses équipes et de ses partenaires ? Les moyens de l'animation sont-ils disponibles ? L'accueil et l'instruction des préconisations citoyennes sont-ils bien intégrés ? Est-ce le bon moment pour lancer la démarche ? A-t-on identifié les marges de manœuvre, serons nous en capacité de faire changer les choses dans le contexte actuel ? Quelle sera la valeur ajoutée du dialogue pour le projet ?...

Une fois toutes ces questions répondues et formalisées dans une **fiche de cadrage**, celle-ci est validée par l'ensemble des responsables politiques et techniques concernés pour enfin engager le dialogue, en toute clarté et sincérité. C'est la garantie d'une démarche utile pour accompagner la conception, la mise en œuvre ou l'évaluation de la politique publique.

L'étape à suivre est primordiale pour incarner le principe d'ouverture. La campagne d'appel à volontariat plus communément appelée « **recrutement** » est cruciale pour garantir la diversité des points de vue. Les outils de communication dans leur diversité (site internet et magazines institutionnels, stratégie digitale sur les réseaux sociaux, campagne d'affichage et diffusion de flyer) mais aussi la mobilisation des acteurs relais ou encore la médiation sur l'espace public sont autant de composantes dimensionnées à la hauteur des enjeux (de la politique publique et du dialogue impulsé) pour accompagner le lancement de chaque démarche.

Une fois le panel de citoyens constitué, celui-ci est invité à l'occasion de la première séance de travail à prendre connaissance du **mandat** citoyen. Signé et présenté par l' élu qui porte la démarche, il énonce les questions du débat, les modalités et les attendus de la participation citoyenne et bien sûr l'engagement de réponse aux préconisations qui seront émises. Garant de l'ensemble du processus, le mandat est la clé de voute du contrat passé avec les citoyens, il fixe les règles du jeu du dialogue qui s'engage et garantit la sincérité de la démarche. A cette occasion, les principes du dialogue citoyen sont rappelés : chacun est en droit d'interpeller la collectivité s'il a le sentiment que ces principes ne sont pas respectés. Du côté des citoyens, il leur est demandé de s'engager à participer à l'ensemble de la démarche et à respecter les points de vue des autres participants.

**Figure 2 : Processus de dialogue citoyen à Nantes**



Source : Pôle dialogue citoyen, évaluation et prospective, Nantes Métropole/Ville de Nantes, mai 2017

Dès lors que les élus donnent mandat à un collectif de citoyens, ces derniers se mettent au travail dans un cadre abrité, accompagné par des professionnels et soutenus dans leurs échanges par des techniques d'animation ; ils produisent au fur et à mesure des étapes, une contribution qui reprend les points de vue exprimés ainsi que les conclusions et propositions qui en tirent collectivement. L'« **atelier citoyen** », terme générique qui renvoie à une diversité de méthodologie et de format de contributions, peut finalement s'entendre comme le cadre de la mise à débat, qui soutiendra la formalisation progressive de la production citoyenne, sur une durée, elle aussi, variable selon les démarches.

Les travaux se termineront à l'occasion de la remise en mains propres et la présentation par les citoyens eux-mêmes de leur **avis** à l' élu qui leur a donné mandat. A cette étape, il ne s'agit pas d'apporter des réponses mais d'être dans une posture d'écoute active pour comprendre les préconisations et leurs fondements.

Dès lors, les élus reviennent vers leurs services qui s'engagent à **instruire** les préconisations en étudiant leur pertinence et faisabilités au regard du contexte, des enjeux et des moyens mobilisables.

Une fois les préconisations retenues transformées en action et les actions validées dans les circuits habituels d'arbitrage, les élus reviennent vers les citoyens pour exposer leurs décisions au travers de la « **réponse argumentée** ». Elle précise les enseignements que la collectivité a tiré de la démarche et à l'issue d'une analyse poussée des propositions, ce qu'elle décide de faire, de ne pas faire, et pourquoi. Les citoyens sont alors invités à revenir vers la collectivité pour exercer leur « **droit de suite** » afin de vérifier l'effectivité des réalisations. C'est au travers de cette pédagogie des choix politiques que se joue la question démocratique, les citoyens prennent alors la mesure des enjeux auxquels ils ont contribué.

A noter, la traçabilité est garantie à chaque étape du processus avec la publication et la mise en ligne du mandat, de l'avis citoyen et de la réponse argumentée. Tous les citoyens doivent pouvoir accéder aux connaissances et à la diversité des expertises qui ont nourrie les décisions.

D'ici 2018, ce sont une soixantaine de démarches qui seront conduites pour accompagner dans un souci de sobriété et en tenant compte des contraintes et exigences- l'évolution des politiques publiques en dialogue avec les citoyens, traitant de problématiques allant de la fabrique de la ville à la tranquillité publique en passant par la culture ou encore la transition énergétique.

## ***La construction d'une ingénierie publique et d'une pratique professionnelle intégrée et diffusée***

Aujourd'hui, la méthode de co-construction est à Nantes, intégrée et reconnue. Elle s'applique à toutes les politiques publiques et à tous les moments du cycle d'une politique publique dans le but de prendre des décisions plus justes, de renouveler l'action publique enrichies du point de vue des citoyens et acteurs. Le dialogue citoyen figure désormais dans le projet managérial comme spécificité et identité du service public qu'entend mettre en œuvre la ville de Nantes et Nantes Métropole. Impliquant de nombreuses équipes, ces démarches sont entendues comme une nouvelle manière de piloter un projet en mode ouvert et participatif ; elles restent donc sous la responsabilité des chefs de projet eux-mêmes. Pour être soutenues, ces pratiques s'inscrivent dans un programme de travail soumis à l'équipe de Direction Générale et validé

par les élus dans les instances délibérantes (bureau et conseil municipal, exécutif métropolitain). Ce cadre structurant apporte la garantie de la légitimité du dialogue et conforte son niveau stratégique en apportant les moyens de sa mise en œuvre : budget, temporalité, coopérations et plan de charge, intégration des résultats et mise en visibilité de la démarche.

Pour soutenir la montée en compétence de la collectivité, une expertise ressource s'est par ailleurs structurée autour d'un service commun : le Pôle dialogue citoyen, évaluation et prospective, garant- pour le compte de la Direction Générale des Services- de la cohérence et de la qualité des démarches de dialogue citoyen impulsées par la Maire Présidente et les élus à l'échelle des politiques publiques métropolitaine et municipale. Il assure pour cela le suivi de l'ensemble de la politique publique de la démocratie locale avec deux élus référents du dialogue citoyen : à la métropole (F. Roussel, premier vice président) et à la ville de Nantes (B. Asseh, adjoint). Le pôle (12 personnes) a en conséquence pour mission d'animer, d'un point de vue stratégique ce mode de faire « avec », d'en assurer le développement (essaimage collaboratif et innovation), d'élaborer le programme de dialogue citoyen et d'accompagner de manière plus opérationnelle et méthodologique les démarches auprès de l'ensemble des services. Il est le garant des principes du dialogue citoyen.

Afin de ne pas rester « hors sol » et pour accompagner la mise en mouvement de l'ensemble de la collectivité, le pilotage du suivi et de la mise en œuvre du dialogue citoyen est organisé autour de plusieurs instances, chacune ayant une fonction complémentaire : politique, stratégique et technique. Les praticiens du dialogue citoyen à la Ville et à la Métropole sont ainsi régulièrement réunis au sein du Comité Opérationnel du dialogue citoyen et les référents démocratie participative des communes au sein du Réseau de la Démocratie locale. Fondé sur une logique de co-développement, chaque participant est lui-même acteur et ressource de la montée en compétence de la collectivité. Ces collectifs accompagnent la coproduction d'une culture professionnelle en matière de dialogue citoyen et d'évaluation participative. Outre l'échange de pratiques et la capitalisation des nouvelles méthodes, ces espaces de réflexion soutiennent l'appropriation de l'exigence attendue dans la conception et la mise en œuvre des processus participatifs.

### ***De la structuration d'une éthique partagée à l'échelle nationale pour une même fonction***

La question démocratique traverse aujourd'hui l'ensemble des institutions, de l'échelle locale au supra nationale comme en témoigne la dynamique initiée autour du Partenariat pour un gouvernement ouvert. Pour autant, elle questionne aussi des professions tout en entière comme par exemple l'évaluation des politiques publiques qui dès les années 90 était invitée au travers du rapport Viveret<sup>1</sup>, à faire de l'évaluation un ferment de démocratie au sein de la fonction publique. Véritable manifeste en faveur de l'évaluation démocratique, il préconisait de faire appel à des expertises distinctes de celles des corps d'inspection ainsi que l'organisation d'un débat social ouvert et transparent sur les choix de politiques publiques.

---

<sup>1</sup> « L'évaluation des politiques et des actions publiques. Propositions en vue de l'évaluation du Revenu Minimum d'Insertion », Paris, La Doc française, remis en 1989 au Premier Ministre Michel Rocard.

Dès sa création en 1999, la Société Française d'Evaluation (SFE) a inscrit dans ses statuts comme objectif de « faire progresser les techniques et méthodes et de favoriser le respect de règles éthiques et procédurales propres à garantir la qualité des évaluations ainsi qu'un usage approprié des résultats ». Avant tout pédagogique, cette démarche s'est rapidement imposée au regard des enjeux de cette discipline. En effet, pour la SFE, « les enjeux de l'évaluation des politiques et programmes publics dépassent ceux de ses protagonistes directs et concernent l'ensemble des citoyens. De par son caractère « public » (partie intégrante d'un processus politique lui-même public), l'évaluation doit être décidée, organisée et conduite en vue de l'intérêt général. C'est pour cela qu'elle doit s'exercer dans un cadre institutionnel explicite et que sa pratique doit être régie par des principes spécifiques<sup>2</sup> ». Des enjeux totalement transposables aux métiers de la participation.

Les professionnels de l'évaluation se sont d'abord interrogés sur les critères de bonnes pratiques pour les producteurs comme pour les utilisateurs des résultats de l'évaluation mais très rapidement, la question éthique a été soulevée, interrogeant, au-delà des produits ou processus, la conduite professionnelle de ces démarches.

Co-construit et vigoureusement débattu pendant 5 ans, le texte final révisé en 2006 a été validé en assemblée plénière et fait aujourd'hui figure de référence. La charte s'adresse à l'ensemble des personnes qui participent au processus d'évaluation à titre professionnel, qu'ils soient commanditaires, évaluateurs ou membres d'instances de pilotage. C'est un guide de principes généraux qui aide à clarifier les questions de déontologie en invitant à se conformer à un socle de base commun.

Les 7 principes énoncés -pluralité, distanciation, compétence, respect des personnes, transparence et responsabilité- se veulent simples et facilement appropriables. Avant tout incitatifs, ils ont vocation à soutenir un travail d'apprentissage collectif qui peut être adapté à différents environnements de travail. Chacun peut s'interroger sur leur faisabilité au regard du contexte et des pratiques de son secteur/institution et trouver les modalités de leur application, en montant progressivement en exigence. La plus-value de ces principes réside finalement dans le soutien qu'elle apporte aux professionnels de l'évaluation pour interpeller les différents commanditaires de ces démarches : les principes ne peuvent être remis en cause, c'est leur dimensionnement qui est négociée. Elle leur donne la capacité d'interroger la commande.

Cette démarche conduite dans un autre corps professionnel illustre qu'une déontologie partagée entre tous les métiers de la participation est possible dès lors qu'elle n'interroge pas la doctrine de référence (usages du terme participation, méthodologies employées...). En effet, à la SFE, ce débat est toujours d'actualité.

---

<sup>2</sup> « Charte de l'évaluation : témoignages, débats et mise en œuvre des standards », Les cahiers de la SFE n°1, septembre 2005

**« Garantir l'éthique ? »**  
**Faire évoluer les pratiques par le cadrage des dispositifs :**  
**chartes & garants de la participation**

Lucie Anizon, Étienne Ballan, Pierre-Yves Guihéneuf  
Institut de la Concertation et de la Participation Citoyenne

## **Introduction**

Plusieurs textes récents modifient le cadre légal et réglementaire des pratiques de participation en France. Ils sont le fruit de divers processus, plus ou moins participatifs eux-mêmes, qui visaient des buts différents, mais qui veulent répondre à la fois aux attentes de la population de participer plus fortement aux choix publics, et à la défiance de nombreux acteurs vis-à-vis des processus de participation tels qu'ils sont parfois développés, critiquant en particulier le possible dévoiement et sur le manque d'effectivité des processus de concertation ou de participation mis en place par des maîtres d'ouvrage. Nous retiendrons ici les trois processus suivants : le travail collectif piloté par l'ICPC sur les garants de la concertation, l'élaboration de l'ordonnance sur la modernisation du dialogue environnemental du 3 août 2016, et enfin l'élaboration de la Charte de la participation du public, publiée par le MEEM en octobre 2016.

Quelle contribution ces textes et leurs processus d'élaboration sont-ils susceptibles d'opérer en faveur d'une plus grande confiance des participants envers les dispositifs participatifs qui leur sont proposés ? S'inscrivent-ils ou non dans un processus de professionnalisation en cours de ce secteur ? Répondent-ils aux attentes d'éthique formulées par les participants ? La présente communication a pour objectif d'éclairer ces questions, en présentant d'abord le contexte général ayant amené ces évolutions, puis en décrivant les processus et leurs principaux résultats, et enfin en discutant les effets à attendre de ces nouvelles dispositions sur le cadrage des praticiens de la participation.

### **1. Pourquoi un nouveau cadre ?**

Les processus de concertation réglementaires ont connu un mouvement de généralisation à partir des lois de 1976 sur l'environnement, puis de façon plus accélérée à partir du début des années 1990 et jusqu'à aujourd'hui. Plusieurs textes ont marqué les grandes étapes de cette évolution de façon transversale (loi Barnier en 1995, Charte Lepage en 1996, loi Vaillant en 2002, charte de l'environnement en 2004, loi du 27 décembre 2012, etc.) ou bien en portant sur des secteurs ou des thématiques bien circonscrites (loi Bachelot sur les risques technologiques en 2003, loi Lamy sur la politique de la ville en 2014, etc.). On peut aujourd'hui considérer que la France dispose d'un arsenal réglementaire assez fourni en matière de participation. Au-delà des textes portant obligation ou définissant les cadres de la concertation, de très nombreuses initiatives ont émergé sur les territoires pour associer différemment la population à la conception des projets, voire à la décision elle-même.

Pour autant ce qui caractérise l'ensemble de ces processus, volontaires ou obligatoires, c'est que l'initiative et la définition des objectifs et des modalités de la concertation restent globalement une

prérogative des pouvoirs locaux. Ceux-ci « octroient » en quelque sorte la concertation au public, sauf dans de très rares cas où un tiers est institué pour piloter l'ensemble du processus participatif (commissions particulières du débat public, par exemple).

Au cours des 25 dernières années, la concertation a ainsi été organisée dans le cadre de ces relations entre « décideurs » et public, et l'on peut constater que deux éléments, loin de se résorber du fait de la concertation, se sont au contraire renforcés au cours de cette période :

- D'une part la défiance du public vis-à-vis de ces processus, qui sont encore jugés globalement insincères, masquant au pire des volontés de manipulation, ou au mieux une stratégie de communication déguisée
- D'autre part le sentiment toujours répandu des maîtres d'ouvrage que les projets sont entravés par la concertation, plutôt que facilités. La concertation est ici prise comme une contrainte alourdissant le poids global des contraintes liées à la réglementation.

Au vu de ce constat, il est logique qu'au début des années 2010, la conflictualité des opérations d'aménagement ait resurgi sous des formes inédites, telles que les Zones à défendre (ZAD). La qualité des processus de concertation, et leur efficacité en termes de régulation du conflit et de production de décision est alors mise en cause par l'ensemble des acteurs.

De notre point de vue, c'est dans cet effet de « ciseaux » entre une généralisation des démarches et la critique qu'elles subissent dans le même temps qu'il faut voir l'origine des différents processus que nous allons décrire et tenter d'analyser. Ces processus cherchent à faire progresser globalement les processus de concertation, en proposant de cadrer plus étroitement leur configuration et leur portée.

D'une certaine manière, il nous semble que l'histoire se répète : au début des années 90, la maîtrise d'ouvrage publique était confrontée à une conflictualité généralisée (TGV Méditerranée) sur tous les projets d'aménagement, et a accepté, voire porté, de nouvelles obligations en matière de concertation (lois sur le DP, puis charte de la concertation Lepage de 1996). Vingt-cinq ans plus tard, c'est à un même constat d'impuissance que le corps social semble rendu, et il s'agit de trouver de nouvelles solutions. Mais cette fois, pour une partie des acteurs, c'est la concertation elle-même qui est source d'impuissance. Des visions fortement divergentes s'opposent ainsi sur l'avenir à donner aux démarches de concertation : pour les uns, elles doivent se simplifier et s'alléger pour aller à l'essentiel ; pour les autres elles doivent enfin garantir aux citoyens l'effectivité et l'utilité de leur participation.

## **2. Trois processus cherchant à faire évoluer les pratiques**

### **Les garants**

#### *Le processus.*

En 2013, des personnes issues de divers organismes décident de mener un processus de recherche-action sur les garants de la concertation, qu'elles baptisent « Garantir la Concertation ». Le recours

aux garants dispose déjà d'une certaine antériorité<sup>1</sup> et des questions se posent concernant leurs pratiques effectives, qui interrogent à la fois les maîtres d'ouvrages, les chercheurs, les consultants et les parties prenantes. Cependant, lorsque cette dynamique s'engage, il n'existe aucune perspective d'évolution réglementaire. L'objectif de ce petit groupe est de capitaliser la pratique des garants et d'en tirer des conclusions opérationnelles pour chacun. Un comité de pilotage se constitue par cooptation, composé de représentants d'entreprises, de collectivités, d'institutions publiques, d'associations et de chercheurs<sup>2</sup>. Des ateliers sont organisés, qui réunissent des garants, des maîtres d'ouvrage et des participants (associations et citoyens). Des propositions sont émises par le Comité de pilotage et discutées par l'ensemble des participants (par une consultation en ligne et une conférence ouverte d'une journée). Enfin, une série de constats et de propositions sont publiées et présentées publiquement en 2015<sup>3</sup>.

Plusieurs motivations inspirent cette démarche. En premier lieu, la connaissance d'un phénomène – le recours aux garants – que l'on savait croissant, qui était supposé apporter une réponse aux critiques procédurales émises par les participants aux concertations. La diversité des pratiques des garants était en effet connue et leur effectivité était mal connue. Quels rôles joue effectivement le garant ? Sur quelles références se base-t-il pour juger qu'une concertation répond ou non à des critères éthiques ? Comment son action est-elle perçue par les participants et les maîtres d'ouvrage ? En second lieu, il s'agissait de produire des recommandations destinées à améliorer ces pratiques. Enfin, la démarche relevait d'une interrogation plus générale sur le contexte de professionnalisation de la concertation dont le garant pouvait apporter une illustration.

Le processus de recherche-action s'est déroulé de 2013 à 2015. Le Comité de pilotage, malgré la diversité d'appartenance institutionnelle de ses membres, se reconnaissait dans les questionnements précédents et dans un souhait partagé de trouver des réponses à la défiance exprimée envers la qualité des processus de concertation. Les maîtres d'ouvrage s'y sont montrés très actifs, car ils avaient recours aux garants pour améliorer la confiance dans le dispositif de dialogue mais également pour d'autres raisons, notamment pour se prémunir eux-mêmes d'une partie des critiques émises durant la concertation (le garant faisant alors office de filtre) et pour « challenger » les équipes qui, sur le terrain, ne déployaient pas toujours tous les moyens nécessaires à un dialogue de qualité.

L'actualité de l'année 2015, avec la mise en place de la Commission Monédiaire, puis de la Commission Richard, a donné une caisse de résonance imprévue aux travaux menés dans le cadre de « Garantir la Concertation ». Les propositions ont été transmises à la Commission, qui a auditionné plusieurs membres du Comité de pilotage et intégré dans son rapport plusieurs de ses propositions.

En 2016, la perspective de la publication future de l'ordonnance sur la modernisation du dialogue

---

<sup>1</sup> Les garants sont mentionnés dans la Charte de la concertation du Ministère de l'environnement de 1996.

<sup>2</sup> Ademe ; AIP2 France ; Bordeaux Métropole ; Commissariat général au développement durable du MEDDE ; Commission nationale du débat public ; Conseil de Développement durable de Bordeaux Métropole ; Décider Ensemble ; ESSEC Centre Connect ; Fondation de France ; Grand Lyon ; GIS Démocratie et participation ; Institut de la Concertation ; Réseau de Transport d'Electricité ; SNCF Réseau ; Syndicat des Transports d'Ile-de-France.

<sup>3</sup> Voir la présentation de la démarche et l'ensemble des productions du processus de travail sur :

<http://institutdelaconcertation.org/GarantirLaConcertation>

environnemental incite le Comité de pilotage à se réunir de nouveau. Sa composition évolue quelque peu, plusieurs participants décidant de le quitter et un autre (la CNCE) étant invité à le rejoindre. La coordination des travaux, assurée depuis 2013 par l'Institut de la Concertation et de la participation citoyenne, est confiée à la CNDP dans la perspective de la mise en œuvre des principales propositions reprises dans l'ordonnance : la création d'un vivier national des garants et la mise en place de formations à leur intention. Il est convenu que le Comité de pilotage constituera l'instance partenariale d'orientation et de suivi de ces évolutions à venir.

### Les résultats

Le processus de travail « Garantir la Concertation » a bénéficié d'une certaine efficacité dans la mesure où plusieurs de ses propositions ont été reprises dans l'ordonnance, même si leur mise en œuvre a subi quelques évolutions. Une des raisons à cela a probablement consisté en la forte implication des membres du Comité de pilotage, qui ont construit ensemble un état des lieux et des propositions. Si cela a été obtenu au prix de certains compromis, ce processus collectif a alimenté une culture commune et permis la construction d'une base de propositions qui a ensuite été défendue par plusieurs institutions représentées dans la commission Richard.

Parmi les positions prises par le comité de pilotage, certaines ont fait l'objet d'un large consensus et d'autres moins. Parmi les premières s'est dégagée une certaine conception du rôle et de la posture du garant : s'appuyant autant que possible sur des chartes co-construites ou préalablement existantes, disposant de qualités spécifiques, il doit montrer sa capacité à ne pas formuler d'avis sur le fond (contrairement à un commissaire-enquêteur) mais à se montrer pro-actif dans le maintien d'un espace de dialogue transparent, équitable et efficace. En bref, le garant doit constituer un élément important du respect d'un éthique partagée du processus de concertation.

En revanche, la question du garant en tant que « professionnel » de la concertation a été plus partagée. Le garant extérieur, indemnisé par un organisme tiers, doté d'expérience et de compétences en matière de concertation, s'est imposé comme la figure dominante, aux dépens du « garant citoyen », enraciné localement et bénévole, tel qu'il apparaît par exemple dans l'expérience de certaines collectivités<sup>4</sup>. Sans écarter pour autant cette dernière figure du garant, le Comité de pilotage lui a donné peu de place et n'a pas formulé de recommandations à son égard. C'est donc la vision du garant, sinon professionnel au moins spécialiste, qui a été promue, un profil correspondant plus étroitement à la pratique des entreprises et des institutions publiques.

## **L'ordonnance du 3 août 2017 sur la modernisation du dialogue environnemental**

### Le processus :

Concrètement, c'est lors de la conférence environnementale de 2012 que le processus est enclenché, avec le principe d'organiser des états généraux du droit de l'environnement portant en particulier sur les questions de participation. Mais l'opération, menée en 2013, confiée à 3 personnalités, ne va pas jusqu'au bout. Un groupe de travail est alors constitué de façon plus classique au sein du Ministère de l'environnement, associant des représentants de la maîtrise d'ouvrage publique et privée,

---

<sup>4</sup> Par exemple Bordeaux Métropole ou Grenoble, qui sont venus témoigner de leur expérience au cours des ateliers.

l'ensemble des Ministères et directions concernés, et des représentants d'associations environnementales, sous la présidence de Gérard Monédiaire, professeur de droit. Le groupe Monédiaire a déjà tenu plusieurs réunions lorsque le conflit du barrage de Sivens débouche sur la mort d'un militant environnemental, Rémi Fraisse. Quelques semaines plus tard, lors de la conférence environnementale de novembre 2014, le président de la République demande à Ségolène Royal de faire évoluer rapidement les textes sur la participation afin d'éviter qu'un tel événement se reproduise. Son discours marque clairement le double objectif de garantir une participation effective et une simplification et un allègement des procédures : « Nous devons donc renforcer les procédures sans les alourdir, assurer la transparence sans allonger les délais (...). Cessons de penser que parce qu'une procédure dure longtemps, elle est meilleure, que nous puissions alourdir sans cesse, comme une façon de contraindre. Non, un mauvais projet doit être arrêté rapidement, sans qu'il puisse durer inutilement et provoquer. Un bon projet lui doit être mené à bien rapidement. »

A la suite de ce discours, le groupe Monédiaire cesse son activité, qui est confiée à une commission spéciale du Conseil National de la Transition écologique (CNTE) : la composition du groupe est donc étendue à l'ensemble des partenaires du Grenelle (Etat, collectivités, syndicats de travailleurs, organisations patronales, ONG environnementales) auxquels ont été ajoutés depuis 2012 les parlementaires, ainsi qu'à des personnalités qualifiées. La commission est présidée par le sénateur et ancien Ministre Alain Richard. Si la Commission Monédiaire a fourni de nombreuses pistes de travail, la commission spéciale du CNTE va fonctionner dorénavant comme un espace autant de proposition que de négociation. La commission consacre de nombreuses heures à auditionner les acteurs de la concertation et du dialogue environnemental, à commencer par les associations opposées aux grands projets d'infrastructure, mais aussi des universitaires, des professionnels, etc. Le président fixe comme objectif d'écrire un rapport qui soit déjà une proposition de texte juridique, ce qui amène les discussions à porter sur des points très précis et dont les acteurs peuvent mesurer les implications. Les travaux de la Commission, enfin, sont de nature législative, et doivent déboucher sur une ordonnance, pour laquelle le gouvernement a été habilité par un article de la loi Macron, qui stipule clairement un objectif de simplification des procédures. De nombreux acteurs regrettent ce passage par l'ordonnance, qui paraît peu démocratique pour un texte transformant la démocratie...

A l'issue des travaux de la Commission, et après discussion en CNTE, le gouvernement signe une première ordonnance concernant la consultation locale, afin de pouvoir organiser la première de ces consultations sur Notre Dame des Landes. Mais c'est la seconde ordonnance, qui sera signée le 3 août 2016, qui a fait l'objet de nombreuses discussions et d'arbitrages. Elle est appliquée depuis le 1er janvier 2017, même si certaines dispositions attendent encore leur décret d'application.

### Résultats :

L'ordonnance du 3 août 2016 est donc le fruit d'un travail en profondeur, qui a mobilisé de nombreux acteurs dans un cadre de négociation entre porteurs d'intérêts et de visions assez opposés. Les principes sont assez forts et reposent sur le travail réalisé en amont, mais les dispositions d'application de ces principes ont fait l'objet de nombreux compromis.

La première nouveauté de l'ordonnance est qu'elle affirme des objectifs généraux de la participation du public. Et parmi ces objectifs, un objectif proprement politique, non lié à la préservation de l'environnement est inscrit : il consiste à affirmer que la participation améliore la qualité et la légitimité de la décision.

La seconde avancée majeure est d'instaurer en droit de l'environnement une concertation « amont » obligatoire, qui permet à la concertation de commencer normalement au début des projets : la

concertation peut alors être effective et productive pour l'élaboration du projet. Un seuil budgétaire est néanmoins fixé pour rendre cette concertation obligatoire. Et surtout, un acte public est désormais exigé, à savoir une déclaration d'intention de projet incluant les dispositions prises pour la participation du public. Ces obligations restent cependant limités aux acteurs publics (pour leurs projets, plans et programmes) ou aux projet privés auxquels concourent directement la puissance publique.

A cette concertation amont est associée la nomination d'un garant, sur la base des propositions produites par le groupe de travail évoqué plus haut. Cette disposition n'est pas au cœur des discussions de la Commission Richard, mais elle s'y trouve en quelque sorte importée, et finit par être acceptée par l'ensemble des acteurs, y voyant un moyen de cadrer de façon minimale les processus de concertation amont, sans devoir s'aventurer dans le champ des outils et méthodes de concertation.

L'ordonnance étend par ailleurs certaines prérogatives de la CNDP, et diversifie de fait son activité, notamment autour des futurs garants, sans augmenter le champ du débat public lui-même.

Enfin l'ordonnance ouvre des droits nouveaux au public, et en particulier un droit de pétition pour obtenir l'organisation d'une concertation, ou d'un débat public. Elle reconnaît aussi la nécessité d'étudier les propositions alternatives portées par le public. Mais dans les faits, ces droits sont très limités : la recevabilité d'une pétition citoyenne pour l'organisation d'une concertation relèvera de l'appréciation du préfet...

## **La charte de la participation du public<sup>5</sup>**

### Le processus :

La Charte de la participation du public est un texte issu d'une démarche collective, lancée par le MEEM, via le CGDD, en novembre 2015. La volonté de départ était de réfléchir à un dispositif réaffirmant, voire réactualisant, certains droits et devoirs à garantir lors de la mise en place d'un processus de participation.

Ce dispositif devait promouvoir la diffusion de la culture de la participation chez tous les acteurs du dialogue environnemental, de manière plus « douce » que par la loi. Ici, le choix d'un dispositif comme celui de la Charte (forme qui n'était pas arrêtée au départ, on a hésité entre doctrine, manifeste, guide...) témoignait d'une volonté politique forte du CGDD de promouvoir l'usage non pas d'un dispositif coercitif mais incitatif, issu d'un travail collectif et non pas descendant et unilatéral. L'efficacité d'un tel texte en effet devait venir de sa production elle-même (nous y reviendront plus tard).

Un comité de pilotage a donc été mis en place en novembre 2015, réunissant une grande diversité d'acteurs de la participation (réseaux de praticiens, MO privés et publics, chercheurs, administrations, MEDEF, associations environnementales...).

A l'issue de cette première réunion, l'ICPC a souhaité associer ses membres à ce dispositif. Cette démarche témoignait à la fois de la volonté de produire un texte qui soit le plus adapté possible aux acteurs, afin qu'il soit approprié et utilisé, et de celle d'impliquer les praticiens « de terrain » dans une telle démarche. Trois ateliers participatifs ont donc été organisés par l'ICPC, en partenariat avec le MEEM à Paris, Bordeaux et Lyon (Bordeaux Métropole et du Grand Lyon étaient eux-mêmes présents au comité de pilotage du MEEM). Ces ateliers ont réuni plus de 250 participants, aux profils très divers (consultants, associations, membres de conseil de développement, MO, citoyens,

---

<sup>5</sup> <http://www.developpement-durable.gouv.fr/charte-participation-du-public>

chercheurs...), qui ont réfléchi à différents aspects du travail d'élaboration de la Charte : la forme du texte (est-ce qu'un charte est le bon vecteur ?), les conditions d'efficacité d'un tel dispositif (doit-il être signé par les parties prenantes, doit-il être adapté à chaque dispositif ou appliqué strictement à toutes les situations...) et les principes et valeurs qui doivent figurer dans ce texte. L'objectif était de susciter un premier cercle pour la formation d'une « communauté de la Charte », et favoriser l'appropriation par ces acteurs de la future charte, qu'ils auraient contribué à co-construire.

Ces ateliers ont abouti à une série de recommandations ; à partir de ces recommandations et de celles du comité de pilotage, un premier texte a été proposé, soumis à la validation de la ministre, avant de faire l'objet d'une consultation en ligne<sup>6</sup>.

La Charte de la participation du public a donc fait l'objet de trois dispositifs, avec des participants plus ou moins nombreux, et plus ou moins impliqués sur la durée : un premier cercle, le comité de pilotage, restreint à certaines organisations invitées, producteur de recommandations « directes » pour l'élaboration du texte ; un deuxième cercle composé des participants aux ateliers participatifs organisés par l'icpc, qui ont fait des recommandations au comité de pilotage, et ont été invités ensuite à l'inauguration de la Charte. Un troisième cercle, plus lointain que les deux premiers, est composé de la communauté ayant participé en ligne, sur une première mouture du texte ; les participants avaient la possibilité de réagir à cette première version du texte, article par article, en votant ou en proposant des amendements. Le Ministère a dénombré 206 contributions réalisées par 86 participants, et 1900 visites du site, par 1450 visiteurs. Ce sont des chiffres relativement faibles, au regard du nombre de participants aux trois ateliers, qui avaient témoigné d'un réel intérêt des acteurs pour le dispositif.

### Résultats :

Le texte issu de ce dispositif multi-acteur a donc pris la forme d'une Charte, réaffirmant un certain nombre de principes et de valeurs assez généralistes, reconnaissant l'expertise « d'usage » des citoyens (qui reste opposée à l'expertise « scientifique » d'experts), l'équivalence des points de vue, l'inclusion de tous comme condition de la qualité de la réflexion.

Ces principes « éthiques » apparaissent garantis par un certain nombre de dispositif, comme le recours au tiers ou au garant, l'obligation de « reddition de compte », de retours vers les participants tout au long de la vie d'un projet...

Quant à la capacité du texte en lui-même à garantir le respect de ces principes, elle reste à démontrer ; en effet, la question de la portée du texte et de l'engagement des parties prenantes à le respecter a fait l'objet de beaucoup de débat : doit-il contraindre, via une signature, ceux qui s'en réclament, et si oui comment ? doit-il être opposable juridiquement à un MO ou une association qui ne le respecterait pas ? Est-ce que le signer signifie en appliquer tout ou partie des recommandations ?

Aujourd'hui, le principe retenu est celui de l'adhésion, et la Charte fonctionne comme suit : « Le préambule, ainsi que les articles de la charte de la participation du public constituent un référentiel déterminant le socle d'un processus participatif vertueux.

La charte peut être utilisée en l'état par les organismes et personnes se reconnaissant dans les valeurs et principes qu'elle énonce, et s'engageant à les mettre effectivement en œuvre ou à les promouvoir. Le porteur de projet précise s'il s'engage de manière générique pour l'ensemble de ses démarches participatives, ou s'il entend appliquer la charte à l'occasion d'un ou plusieurs projets

---

<sup>6</sup> <http://www.charte-participation.developpement-durable.gouv.fr/>

spécifiques, et précise lesquels.

Le porteur de projet peut également ajouter des valeurs et principes à la charte et/ou préciser les modalités de mise en œuvre. Dans ce cas, il est recommandé que le public soit associé à ces modifications.

Dans tous les cas, les utilisateurs de la charte (ou de la nouvelle charte issue de leurs ajouts ou précisions) se signalent auprès du ministère et lui indiquent sur quels projets ils vont appliquer la charte de la participation du public. »

A l'inverse du projet « Garantir la concertation », ce processus n'a donc pas été le résultat d'un besoin identifié par des acteurs de terrains souhaitant capitaliser des pratiques sur de l'existant ou de produire des recommandations aux décideurs publics ; il a au contraire été le fruit d'une volonté politique d'inscrire dans un texte incitatif des principes et des valeurs, afin de conduire à une diffusion de la culture de la participation du public.

Là où des acteurs se sont volontairement et proactivement inscrits dans une dynamique collective visant à interpeller les décideurs, ici les acteurs se sont mobilisés à l'appel d'un décideur, en l'occurrence l'Etat, pour tenter de travailler ensemble à définir des principes et des objectifs partagés. Dans ce contexte, l'engagement des acteurs ayant participé à ce processus reste un hypothèse (la Charte n'a été promulguée en novembre 2016). Le texte issu de ce travail reflète d'ailleurs la difficulté à faire s'accorder des acteurs qui, au départ, n'étaient pas *spontanément* engagés dans le dispositif ; le fait qu'un certain nombre de membres du comité de pilotage ne soient pas adhérents à la Charte est à cet égard significatif.

*Reste une charte « projets » avec MOA Vs public, qui n'est qu'expert d'usage...*

### **3. La portée éthique et pratique des nouvelles dispositions**

Qu'apportent ces nouveaux textes en matière d'éthique et de cadrage des praticiens de la participation ?

- Le processus d'émergence de ces dispositifs est censé en garantir la légitimité et donc l'efficacité : à travers des gouvernances multi-acteurs, le législateur / les institutions espèrent donner une légitimité aux dispositifs qu'ils mettent en place, acceptés et plus ou moins co-construit par le plus d'acteurs possibles. Cette volonté de mettre en place un cadre co-construit peut se traduire par des résultats de type « plus petit dénominateur commun » à force de vouloir mettre tout le monde autour de la table.

– Conforter les pratiques existantes des MOA publics :

Vient d'abord accueillir et reconnaître des pratiques qui avaient évolué. Les grands maîtres d'ouvrage publics y voient une forme de sécurisation de leurs processus, et une validation de leurs politiques internes. Ils ont été moteurs dans la plupart des dispositifs, et le seront dans leur application.

– Un impact limité sur les autres MOA :

Les maîtres d'ouvrage des plus petits projets ne souhaitent pas se plier aux mêmes obligations, et sont peu enclins à s'engager, même pour un dispositif de soft law qu'est une charte : FNSEA. Ce n'est donc pas la fin des conflits locaux. Les MOA privés cherchent à faire porter la participation sur

la puissance publique. Les plus grands MOA privés ont les reins assez solides pour résister et tenir à la concertation, mais pas les petits : la concertation comme rupture de concurrence ?  
Portée également limitée du fait que les dispositions restent sur les processus environnementaux, ne touchent pas ou peu les projets urbains...

- Le garant : vecteur de progrès des pratiques ou gardien procédurier d'un standard minimum ?

Nouvelle figure de la concertation, que deviendra le garant ? Deux scénarios contrastés sont envisageables.

Le premier est celui de la réussite du processus, au sens où l'entendait le Comité de pilotage du programme « Garantir la Concertation ». Dans ce cas de figure, la pratique des garants voit son périmètre s'étendre et le niveau d'exigence méthodologique et éthique des concertations s'accroît, grâce à des garants compétents et investis dans leur fonction. Un programme de formation, de capitalisation et d'évaluation ambitieux leur permet de monter en compétence et de se doter d'une charte déontologique. Ils peuvent être destitués s'ils ne satisfont pas à des critères définis par un collectif pluriacteur et dont la CNDP assure le caractère opératoire. Ils explorent collectivement, avec d'autres acteurs du monde de la concertation, de nouvelles marges de progrès des pratiques de dialogue, notamment la gestion productive des conflits au sein des concertations et l'articulation entre concertation et décision, respectivement facteur de risque pour les processus de dialogue et facteur d'insatisfaction majeur pour les participants. Cette exigence est possible, non seulement grâce aux efforts des garants et des institutions publiques mais grâce à des complicités au sein de certaines collectivités et entreprises qui s'investissent pour permettre la mise en place d'un véritable dispositif d'appui aux garants, « co-porté » par les principaux acteurs. Dans ce scénario, les standards de la « bonne » concertation constituent des références, y compris pour des concertations sans garant, notamment des démarches volontaires.

Le second est celui de l'échec. Il est causé d'une part par des garants peu investis dans leur mission, motivés par des attentes personnelles, essentiellement soucieux de se préserver et de faire respecter des standards procéduraux minimums. Sans un dispositif assurant leur montée en compétence et sans critères permettant la qualité du recrutement, ils sont instrumentalisés par des maîtres d'ouvrage peu scrupuleux, décrédibilisés par les autres ainsi que par les réseaux associatifs, puis accusés d'alourdir et de rigidifier les procédures. Ils ne disparaissent pas, ils peuvent même rester relativement nombreux, mais l'effet sur les pratiques de concertation est négligeable. Dans ce scénario, il est peu probable que leur exemple fasse tache d'huile.

- La concertation en amont :

offre enfin des perspectives pouvant répondre à l'article 6-4 de la convention d'Aarhus. Et obliger les acteurs à rendre la concertation productive pour le projet. Mais le niveau de cadrage par les ordonnances reste faible. Il aurait fallu que la Charte en fasse un point central, mais elle ne le mentionne même pas...

- Des nouveaux droits pour le public ?

Reconnaissance de la contre-expertise, droit de pétition, etc. Mais très limités en fait : la présence du garant supprime le droit de pétition, c'est le préfet qui juge de sa recevabilité, etc. Et le public reste l'expert d'usage, pas le citoyen décideur en démocratie... Comment le public va se saisir de ces droits et les étendre ? Difficile à dire, mais il n'a pas été présent ou très peu dans l'ensemble des processus...

Il est difficile de savoir comment le public va s'emparer de ses droits ; comme affirmé dans la Charte, l'efficacité d'un dispositif dépend aussi du suivi de la participation. Or dans le cas de la Charte, pour l'instant, très peu de dispositifs de suivi, de retour vers les publics potentiellement impactés sont prévus. Mobiliser des acteurs pour co-construire un dispositif, sans les associer à sa mise en place risque d'en réduire l'efficacité. Il est d'ailleurs significatif que la consultation en ligne ait été si peu mobilisatrice. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce constat : d'une part, la consultation en ligne s'est déroulée sur un texte « finalisé », et non pas sur le *principe même* de la Charte (pourquoi une Charte, comment on l'élabore, pour qui). Cela a pu être un repoussoir pour ceux qui, n'ayant pas pu participer aux ateliers, auraient souhaité être associé en amont, mais aussi pour ceux qui, ayant déjà participé à un atelier d'une demi-journée sur le sujet, n'ont pas forcément eu le temps ou l'envie de se replonger dans une participation active. D'autre part, plus de trois mois s'étant déroulé entre les deux processus de participation, et sans visibilité préalable sur ces échéances, on peut aisément imaginer un désengagement et un essoufflement des participants.

– Une portée cadrant peu les débats :

Pas de cadrages méthodologiques, grande liberté laissée aux acteurs dans l'adaptation des outils. On reste sur des principes de comportements, difficiles à évaluer / vérifier.

Très peu d'éléments précis concernant l'animation des processus de participation, par les autres acteurs que les garants : facilitateurs, conseils méthodologiques, etc. Les « professionnels » de la participation peuvent continuer comme avant, mais avec un garant dans le paysage : va complexifier leur travail et pourrait influencer sur leurs pratiques.

Ce manque de cadrage peut peut-être s'expliquer, dans le cas de la Charte de la participation notamment, par un faible consensus initial sur les constats de départ et un manque d'enthousiasme de tous les acteurs parties prenantes du processus à travailler ensemble.

## LES MÉTIERS DE LA PARTICIPATION ET LES MOUVEMENTS SOCIAUX : À LA RECHERCHE DE NOUVEAUX PARTENARIATS

Le travail social communautaire et les métiers de la participation ont leur raison d'être et leurs principaux apprentissages dans les mouvements sociaux et les processus d'organisation collective pour la transformation des contextes sociaux d'inégalité.

Cette relation nécessaire entre les mouvements sociaux et le travail social communautaire est actuellement peu existante, en particulier en raison de l'absence d'action communautaire et de la distance entre l'action professionnelle et l'organisation citoyenne. La résurgence des mouvements sociaux dans la défense des droits sociaux qui s'érodent (ceux notamment liés à la protection sociale) recoupe les objectifs fondamentaux du Travail Social, et met à jour les lacunes de la politique sociale actuelle.

L'intervention sociale a toujours été traversée par une ambivalence constitutive entre, d'une part, action critique et de transformation, et d'autre part, action de contrôle social et de reproduction. Cette ambivalence est constitutive et constituante pour le Travail Social, enracinée dans le contexte de sa naissance. Il s'est perpétué comme un malaise fondamental : promouvoir la transformation sociale sans changer l'ordre social, sans avoir les clés du changement (Alvarez-Uria, 1995).

En ce sens, le travail communautaire est une méthodologie d'intervention sociale, qui vise à approcher des situations sociales problématiques et à encadrer la mise en oeuvre de projets communs au moyen de l'organisation et de l'action collective des groupes, afin de générer de nouveaux acteurs sociaux et de nouvelles structures de relation entre eux et avec leur environnement. C'est pour cela que le travail communautaire est basé sur la participation comme stratégie première.

Le travail communautaire part de la prise de conscience collective des causes structurelles et contextuelles des différentes situations sociales. C'est un type d'intervention qui cherche l'«approche collective des situations sociales en développant des processus organisationnels (...) qui permettent de générer de nouveaux sujets sociaux, des nouveaux agents collectifs et/ou de nouvelles structures de relation entre eux, lesquelles permettent la transformation des situations sociales collectives" (Barbero et Cortes, 2005: 18). Il consiste donc à impulser des processus de mobilisation sociale dans laquelle certains collectifs deviennent conscients de l'existence d'intérêts communs et mettent en place une organisation autour de la mise en oeuvre de ces projets communs.

Cependant, le changement vers le modèle politico-économique du programme néolibéral a provoqué le démantèlement de l'Etat social, l'accroissement de la flexibilité et la déréglementation du marché du travail ainsi que la reformulation des systèmes de protection et de sécurité sociale. Parallèlement, le chômage devient chronique et structurel, un grand nombre de personnes sont exclues du marché du travail sans salaire comme élément de base de la subsistance économique et de la position sociale.

En Catalogne, les politiques sociales ont subi deux types de transformation :

- Quantitatives: réduction progressive des programmes, des activités et des projets. Réduction des dépenses publiques visant à redistribuer la richesse et garantir les droits sociaux fondamentaux. *Privatisation*
- Qualitatives: L'orientation des politiques sociales en ce qui concerne la conception des situations sociales; en ce qui concerne les objectifs, les valeurs et les discours qui justifient les solutions, et enfin, en ce qui concerne les moyens et les outils pour la gestion de l'aide sociale (Adelantado, 2013). *Individualisation / activation / employabilité*

Les impacts de ces transformations du discours sur les politiques et sur les pratiques professionnelles quotidiennes sont :

1) La transformation de la logique du droit vers la logique de l'« opportunité ». La personne devient responsable de l'utilisation de ce droit et la responsabilité publique est exempte de l'obligation de garantir le droit.

2) Transformation de la logique du droit vers la logique du « mérite » La mise en place de relations contractuelles dans la fourniture de prestations (Serrano, 2012). Il faut "répondre" à l'opportunité pour maintenir le droit social. Le résultat c'est la culpabilisation et la prédominance de la responsabilité individuelle, en même temps que l'infantilisation/ moralisation de la relation professionnelle d'aide.

3) La normalisation de la pauvreté. Certains des revenus publics sont en dessous du seuil de pauvreté. En parallèle, l'emploi actuel se développe souvent dans des situations de précarité, qui parfois n'atteignent pas le salaire minimum fixé à € 707,60 en 2017.

Pour tout cela, les modèles d'intervention sociale traditionnelles contre la pauvreté, basés sur l'aide économique ou l'intégration professionnelle, sont mis en crise.

Précédemment, l'action individuelle et d'assistance fondée sur transfert de revenus avait permis une certaine redistribution de la richesse et le contrôle du conflit dans le contexte de l'État-providence basé sur la centralité du travail (Bauman, 2003; Castel, 1994). Cependant, dans le contexte de transformation de l'État-providence protecteur (Adelantado, 2013) et d'une diminution de la redistribution des ressources économiques, le regard est redirigé vers l'action communautaire: vers son potentiel ou ses occasions manquées.

Précisément, le travail communautaire comme type d'intervention en Travail Social a sa raison d'être et ses principaux apprentissages dans les mouvements sociaux et les processus d'organisation collective pour la transformation des contextes sociaux d'inégalité. Cependant, même si en Catalogne, le Travail Communautaire est reconnu par la loi sur les Services Sociaux au 5ème article, ce dernier est très peu développé.

Cette relation nécessaire entre les mouvements sociaux et le travail communautaire est actuellement peu existante, en raison de l'absence d'action communautaire et de la distance entre l'action professionnelle et l'organisation citoyenne.

Dans ce contexte, les mouvements sociaux sont amenés à occuper l'espace de l'action sociale, en apportant des éléments organisationnels, lesquels devraient être des outils importants pour récupérer les potentialités de l'intervention communautaire pour la transformation sociale :

- Approche non individuelle des situations sociales.
- Dimension et espace relationnels.
- Participation des acteurs/populations dans le processus de transformation d'eux mêmes et de leur environnement
- Auto-détermination et prise de décision. Souveraineté.
- Le soutien mutuel.
- Autonomisation. Empowerment.
- Identité et identification collective.
- Sensibilisation, politisation; lecture du monde (Freire).
- Canalisation de la préoccupation collective : organisation et mobilisation.
- Construction d'interprétations et de discours communs et partagés.
- Devenir un sujet collectif.
- Possibilités de force et de pouvoir de négociation.

Selon cette réflexion, la liaison entre le travail communautaire et les mouvements sociaux devient nécessaire. Cependant, le manque de relation avec les mouvements sociaux et les processus de revendication collective peut faire pencher l'ambivalence du Travail Social du côté de la fonction de reproduction et de contrôle social. Pour cette raison, le présent document fait le pari d'un travail communautaire *situé* et *positionné*, en partenariat avec les acteurs et collectifs qui travaillent dans des

contextes sociaux hors institutions. Pour ce faire, l'on propose de prendre en compte les questions suivantes:

1. Le contexte: les métiers de la participation doivent être situés.

Il s'agit de reconnaître le cadre espace-temporel où les métiers de la participation se développent, le territoire et le moment politique-historique, et être attentif aux changements et processus sociaux qui influent sur les réalités sociales ainsi que les politiques, les pratiques et les discours.

2. La fonction d'intervention:

Il s'agit de prendre en compte le débat constitutif et constituant sur l'ambivalence du Travail Social: entre la reproduction et la transformation, entre le changement et le contrôle.

3. Les relations :

La relation (de pouvoir) comme matière première du travail social. La façon dont on conçoit les populations avec lesquelles on travaille et interagit : comme sujets de droit? Comme acteurs vulnérables ou violés? Comme acteurs passifs, incomplets, incapables, sans compétences, ressources, à trouver des solutions individuelles?

4. Méthodologies et processus :

S'agit-il de fonctionner avec des méthodes adaptées aux objectifs, des contextes, des réalités et des situations sociales ou de développer des activités et des programmes adaptés aux possibilités et capacités des professionnels, déconnectés des besoins collectifs?

5. Contenu éthique-politique :

Le travail social engagé. Le travail social est non seulement une éthique de travail mais aussi et surtout une activité politique. Il s'agit de se poser la question suivante : qui acquiert du pouvoir avec l'intervention des professionnels et comment ?

### **Les conclusions**

- Le travail communautaire comme une méthodologie qui se connecte avec l'activisme social et l'action politique typique des mouvements sociaux avec lesquels elle partage des objectifs et stratégies communes.

-Travail communautaire situé et engagé, en partenariat avec les acteurs et collectifs qui travaillent dans des contextes sociaux hors institutions.

-L'intervention sociale qui casse avec la logique et le discours de la politique sociale d'aujourd'hui, à partir d'une certaine sortie de l'institution et d'une position critique dans la défense du service public et la notion de Droit.

### **Font Redolad, Judit**

Universitat de Girona

[judit.font@udg.edu](mailto:judit.font@udg.edu)

[juditfr@gmail.com](mailto:juditfr@gmail.com)

Sociologue (Universitat Autònoma de Barcelona). Professeure agrégée au Département de Pédagogie à l'Université de Gérone, avec Maîtrise en « Jeunes et Société » de l'Université de Gérone. Professionnellement, elle a travaillé sur divers projets d'action communautaire dans des villes comme Barcelone, Gérone et Salt, en rapport aux migrations, aux politiques d'emploi des jeunes et à l'action socio-culturelle. Actuellement elle travaille comme coordinatrice de l'Ateneu Popular 9 Barris à Barcelone, un centre socio-culturelle qui est gérée de manière participative. Ses intérêts de recherche sont les nouvelles formes de marginalité urbaine et leurs effets sur les jeunes, l'analyse du discours sur l'exclusion et l'action professionnelle.

# En conclusion

## Les pistes de réflexion issues de la journée

- ▶ Plus de techniques de créativité en petit groupe
- ▶ Développement d'initiatives et propriété intellectuelle : quelle éthique ?
- ▶ Conscientiser le pouvoir d'agir
- ▶ La participation pour les collectivités
- ▶ Gérer ceux qui prennent la participation en otage
- ▶ Les « pro » et les « anti » participation : quels profils ?
- ▶ Quel langage pour la participation ?
- ▶ Participation, arme dangereuse

Cette journée d'étude a été organisée en partenariat avec la fédération de Paris de la Ligue de l'enseignement, l'Institut de la Concertation et de la Participation Citoyenne, le LabEx TEPSIS, la MSH Paris-Nord, le Cerlis et le GIS Démocratie & Participation.

Mai 2017.

[contact@asterya.eu](mailto:contact@asterya.eu)

[www.asterya.eu](http://www.asterya.eu)

[www.asterya.eu/recherche](http://www.asterya.eu/recherche)