

Méthodes pour mettre en place et animer une démarche participative

Objectif pédagogique de cette fiche

1. Définir le cadre de démarche participative
2. Identifier les points clés pour orchestrer l'animation d'une démarche participative
3. Préciser les rôles de l'animateur d'une démarche participative

Clarifications et conditions pour une démarche participative

Il est nécessaire avant tout de clarifier le cadre de l'animation participative.

Il y a le **cadre global d'un projet** qui s'inscrit dans un **processus/démarche/démocratie participative** (cf. [fiche notion](#)) qui demande une animation/coordination globale. A l'intérieur de cela, il y a l'**animation participative des temps de travail de groupe**. Ce sont deux niveaux intriqués mais différents tout en étant complémentaires.

On peut estimer qu'une démarche participative, dans sa dimension la plus élevée de participation revient à réaliser toutes les étapes d'un projet de façon collective et partagée. Le projet n'est plus le projet d'une seule personne mais celui d'un groupe. Le groupe co-analyse la situation actuelle pour co-définir un projet qui est co-organisé et co-réalisé pour être ensuite co-évalué.

Les quatre conditions sont nécessaires à la participation :

1. Vouloir participer :

Comment les acteurs sont mobilisés ? Quelles sont leurs motivations ? Leurs représentations ? Leurs envies ?

2. Pouvoir participer :

Quels cadres et contextes de l'environnement pour participer ? Quelles instances ? Quelles confiances ? Quelle mise en place de conditions permettant aux personnes de s'exprimer, s'engager, participer ? Qu'est ce qui est négociable ? Cf. La grille d'Arstein.

3. Savoir participer :

Participer est aussi un savoir-faire qui s'apprend. Quels sont les outils, méthodes, espaces de formation mis à disposition pour permettre aux personnes de s'émanciper, s'auto-capaciter (empowerment) afin d'être des acteurs et auteurs de leur milieu de vie ?

4. Devoir participer :

Finalement quel est le cadre global dans lequel s'engage les personnes ? Quelle éthique commune ? Quelle forme de démocratie ?

Tout processus participatif va transformer les personnes et le groupe impliqués. Un changement de regard et de paradigme s'effectue au niveau individuel, collectif et donc social. Cela passe par la recomposition des représentations sociales et des identités, par l'acquisition de compétences autour de l'empowerment, la solidarité, la participation. Le changement prend alors une dimension plus globale avec des impacts visibles au niveau social, sur la citoyenneté, la solidarité et la démocratie (De Robertis et al., 2014)¹.

¹ De Robertis et al. (2014), Chapitre 2 dans *L'intervention sociale d'intérêt collectif : de la personne au territoire*

L'animation d'une démarche participative

L'animation/coordination d'une démarche participative est un point majeur pour la réussite du projet. Il ne s'improvise pas et nécessite de s'être préalablement formé et informé en amont. Il s'agit d'orchestrer la participation et de se mettre au service du projet. Il faut également anticiper et savoir regarder les processus en jeu.

1. Intérêts :

Pour les citoyens, la participation peut trouver un intérêt :

- de valorisation de soi, de sa culture, de son expertise de terrain
- de mobilisation collective, au-delà des images négatives du collectif
- de pouvoir décisionnel dans la proximité
- d'émancipation sociale.

Coordonner et animer un tel processus nécessite de créer des alliances, des partenariats et une répartition des rôles.

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

2. Trois types de partenariats :

- Partenariat d'information : quels sont les partenaires, les populations intéressés par le projet ? Le premier partenaire est le public concerné, mais le travail d'information auprès de l'ensemble des acteurs est nécessaire, et ce, tout au long de la démarche.
- Partenariat de démarche : c'est à ce niveau que se construisent le projet et la démarche. Tout le monde ne sera pas forcément présent, mais ceux qui sont là sont ceux qui font. Ce type de partenariat n'est pas seulement valable dans le cas des démarches participatives, mais il l'est encore plus dans le cadre des démarches participatives.
- Partenariat de réalisation et de pilotage : l'ensemble des partenaires et des compétences à réunir ou à aller chercher pour concrétiser les actions issues de la démarche (communication, services techniques).

3. L'animation du groupe

On ne peut pas imaginer un groupe engagé dans son projet sans qu'il y ait un animateur du groupe. Animer ne veut pas dire «diriger» au sens de s'approprier un «pouvoir». Animer veut dire mettre en mouvement vers un objectif.

Avant d'animer un groupe, il faut se familiariser avec le milieu dans lequel il évolue. Par exemple, connaître les acteurs, la culture organisationnelle des groupes et leurs actions et savoir de quelle manière elles ont été menées. L'animateur fait partie de l'opportunité pour les participants de son groupe de projet. Dès lors, il aura un rôle majeur dans le déroulement du processus.

4. Les points clés de l'animation participative

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

5. Définition des objectifs

Dans les séquences de mise en oeuvre de démarche participative, l'accompagnateur devient animateur de démarche participative. Il peut aussi accompagner un animateur extérieur ou faisant parti du groupe accompagné. Le rôle d'animation est essentiel dans toutes les méthodes participatives. Certaines de ses tâches varient d'une méthode à l'autre, mais en règle générale il lui incombe d'assurer **le déroulement opérationnel et sécurisant des séquences de travail** et de veiller à ce que les personnes et le groupe se sentent en sécurité et impliqués.

Pour cela, il convient de définir **collectivement un cadre contractuel** commun pour le bon déroulé des séquences de travail collectif (les horaires, les lieux etc...). La négociation permet à chacun de **s'accorder avec ce cadre**. Une fois ce cadre posé, **la personne en charge de l'animation propose d'être garant du cadre**, ou alors le groupe définit une personne qui garantit ce cadre et puisse le rappeler voire le redéfinir si nécessaire.

Avant toute organisation d'un temps collectif, il est nécessaire de clarifier le ou les objectifs poursuivis : est-ce informer un public spécifique ? Partager des informations et des savoirs ? Produire collectivement ? Prendre des décisions opérationnelles ou politiques ? Résoudre un problème ? Mieux se connaître ? Favoriser la convivialité ? Entretenir et développer un réseau... Ces objectifs doivent être partagés par l'ensemble des parties prenantes au projet et devront être rappelés dans l'invitation et le jour J d'une première rencontre.

Quelques questions à se poser pour définir des objectifs :

- Y'a t-il un ou plusieurs objectifs ? Quel est le projet commun ?
- Les objectifs sont-ils définis collectivement ?
- Qui sont les participants ?
- Ces objectifs sont-ils clairs pour les participants ?
- Les objectifs sont-ils mesurables / évaluables ?
- Dans quels temps ces objectifs s'inscrivent-ils ?

Si ce sont ces temps collectifs réguliers, veillez à ne pas être trop répétitif dans la durée : vous pourrez penser à changer la forme le lieu, le fil rouge...

6. Les différents types de temps participatifs

Conseil d'administration, réunion d'équipe, réunion de collectifs informels, groupe de travail thématique, comité de gestion, comité de pilotage... Des "espaces temps" divers et variés



ponctuent la vie d'un groupe. Dans ces espaces se créent l'intelligence collective, la mobilisation, l'appropriation du projet.

Quelques questions à se poser pour l'animation d'un temps particulier :

- Est-ce que les participants se connaissent ?
- Le lieu de rencontre est-il pré-déterminé et en phase avec l'objectif ?
- Le lieu est-il compatible avec tout type d'animation ?
- À quel moment la rencontre intervient-elle (à quelle phase du projet, dans quel contexte...)?
- Qu'est-ce qui a lieu entre les temps collectifs ?

Il est important que les participants soient informés de ce qui se fait entre les différents temps afin qu'il y ait le moins possible de différence d'information.

En fonction des objectifs, des participants et du type de temps collectifs, vous allez pouvoir définir un lieu et une forme d'animation.

Les rôles de la personne en charge de l'animation :

Elle peut tour à tour prendre plusieurs rôles dans ces séquences de dynamiques participatives. La personne peut successivement être **régulatrice** des échanges (gérer les temps de parole, la bienveillance, l'équité de répartition de la parole...), **médiatrice** (gérer et résoudre des conflits), **formatrice** (apporter des savoirs, faire monter en compétences par des séquences de formation), ou **experte** (apporter son regard, son expérience sur un thème très précis), **facilitatrice** ou "ambianceuse" en organisant l'espace et le temps pour permettre la convivialité, l'humour, le plaisir d'être là, **gardienne** du cadre/contrat posé, **rapporteuse** (il faut définir dans le groupe des personnes qui prennent des notes et font ce travail néanmoins, le regard, est à prendre en compte). La personne est aussi **impulseuse de créativité** en imaginant des alternances de séquences suffisamment créatives pour faire adhérer un maximum de personnes et leur proposer une espace nouveau d'expression (facilitant le lâcher-prise), enfin aussi **pédagogue** pour favoriser l'empowerment et l'émancipation des personnes et du groupe.

Tous ces rôles peuvent être proposés aux personnes présentes ou à des personnes extérieures au groupe, à la condition que cela ne nuise pas à la dynamique de groupe qui doit se sentir en sécurité, en confiance pour s'exprimer, libre et disponible au processus.

La personne qui anime doit être vigilante sur quatre points :

- la vie et l'ambiance du groupe
- le processus de production collective
- l'expression et la créativité
- l'acquisition de méthodes et outils.

Tout en facilitant :

- la valorisation du groupe
- la qualité des échanges
- la compréhension de nouvelles connaissances
- l'implication de chacun.



Illustration 6: Petit pense-bête à l'usage de la personne en charge de l'animation

Quelques liens

[Collectif, 2013, Vademecum et monitoring des Actions et processus participatifs dans la Commune d'Anderlecht ER: MARCEL VERMEULEN-PLACE DU CONSEIL 1- 1070 ANDERLECHT](#)

[Fiches outils - animation participative](#)

L'auteur de la fiche

Orane Bischoff, Montpellier SupAgro
Rossella Aldegani, Cooperativa Alchimia

Des liens bibliographiques

- <http://www.communagir.org/contenus-et-outils/comprendre-et-agir/developpement-collectif>
- [éléments constitutifs de l'animation - points forts et points de vigilances](#)



- <https://www.supinfo.com/articles/single/2826-differents-axes-techniques-maitriser-au-sein-entreprise>
- https://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=EHESP_DERO_2014_01_0057
- <http://www.communagir.org/contenus-et-outils/comprendre-et-agir/developpement-collectif>

Auteurs de la fiche : Orane Bischoff & Rossela Adelgiani

