



Journée d'échange Technique du Réseau
Départemental 66 des Agendas 21
et projets Territoriaux de DD



SYNTHÈSE DE LA JOURNÉE DE FORMATION

—

ACTION MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES DANS LE TEMPS

Perpignan, 11 décembre 2018



# Un séminaire sur la mobilisation ?	p. 3
Déroulement	p. 4
Astuces et conseils	p. 4
# Résultats de la journée	p. 5
Astuces et conseils	p. 5
Difficulté n°1 : La participation baisse pendant le processus	p. 7
Difficulté n°2 : Les réunions se passent mal	p. 8
Difficulté n°3 : Les participants ne viennent pas aux réunions	p. 8
Difficulté n°4 : Les participants n'ont pas confiance dans la démarche	p. 9
Focus sur l'outil arbre à problèmes	p. 9
Energizer	p. 10
Cartographie participative	p. 11
Analyse du jeu d'acteurs	p. 12
Échelle de consensus	p. 13
# Evaluation	p. 14
# Annexe : photos groupes 1 et 4 (arbres à problèmes)	p. 17



Un séminaire sur la mobilisation ?

Préambule

Dans le cadre des travaux menés au sein du Réseau Départemental 66 des Agendas 21 et Projets de Développement Durable, les collectivités participantes ont souhaité que soient mises en place des formations sur la mobilisation et la participation.

Placée sous le champ de l'expérimentation et de la « mise en pratique », cette formation-action organisée conjointement par le Département des Pyrénées-Orientales et le CNFPT a été l'occasion de tester et de vivre des outils, des méthodes d'animation de temps de réunions basés sur la concertation et la coproduction. Elle a également permis de construire une réflexion stratégique sur la mobilisation des parties prenantes dans le temps.

Animateurs

La journée a été animée par Lisode, une entreprise de l'économie sociale et solidaire (SCOP) basée à Montpellier. Spécialisée dans l'ingénierie de la concertation, elle travaille et met ses compétences au service des collectivités territoriales et des organismes de développement en France et à l'international.

Les intervenants, Mathieu Dionnet et Clémence Souid-Poncelin sont spécialisés dans l'utilisation de méthodes et d'outils participatifs ainsi que dans l'animation d'ateliers multi-acteurs.

Participants

23 personnes ont participé à ce séminaire. Ce sont des professionnels de diverses structures opérant dans le département des Pyrénées-Orientales.

Les objectifs pédagogiques

Les objectifs pédagogiques de cette formation-action étaient les suivants :

- **Monter en compétences** sur les méthodes d'animation, de communication et de concertation
- **Renforcer sa capacité** à mettre en place et animer des démarches de mobilisation et de participation
- **Expérimenter** et **s'approprier** des outils diversifiés et des méthodes adaptées à la mobilisation pour les déployer dans sa collectivité

Méthodologie

Se basant sur la résolution des difficultés rencontrées sur le terrain, la formation s'est construite sur les expériences vécues des participants qu'ils ont analysées en groupes et dont ils ont tiré collectivement des enseignements.

Déroulement

L'agenda détaillé de la journée était le suivant :

9:00	Présentation des participants et de l'atelier
9:30	Brainstorming sur les difficultés rencontrées
10:15	Rappel sur la théorie de la participation
10:30	
10:45	Identification des causes et des leviers d'action
12:00	Restitution des travaux des sous-groupes
12:30	
13:45	Energizer
14:00	Présentation et mise en pratique d'outils participatifs
16:30	Evaluation de l'atelier

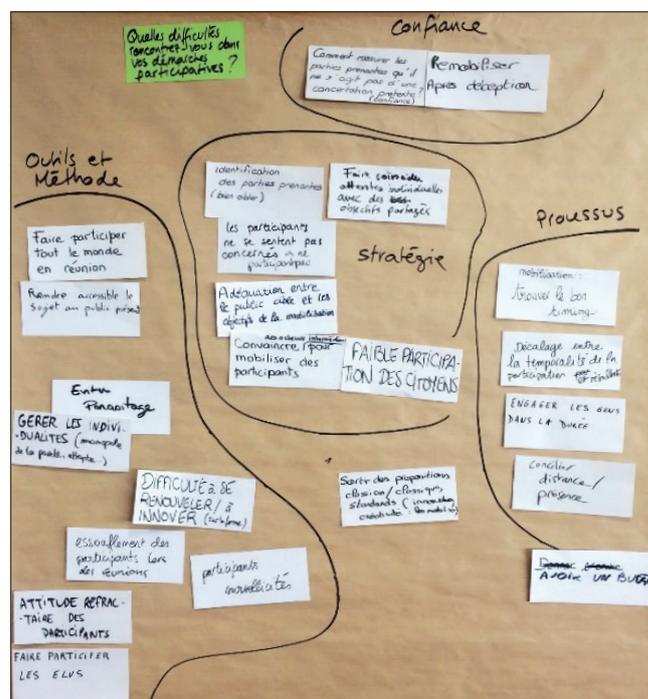
Astuces et conseils

L'affichage de l'agenda et sa présentation en début de réunion permet d'annoncer ce qui va être traité et ce qui ne le sera pas. Complété d'un tour de table des attentes des participants, il permet d'anticiper d'éventuels décalages entre les attentes et les objectifs de l'atelier. On peut alors soit l'adapter pour mieux répondre aux attentes, soit proposer à la personne de mettre son attente en discussion pendant les pauses ou à la réunion suivante.

Résultats de la journée

Quelles sont les causes de l'essoufflement de la mobilisation des parties prenantes dans le temps ?

La journée a débuté par un brainstorming sur les causes de l'essoufflement. Pour ouvrir le débat, la question posée aux participants a été assez large : « **Quelles difficultés rencontrez-vous dans vos démarches participatives ?** ». Chaque participant a pris un temps pour réfléchir seul à ses difficultés, puis en petits groupes de trois ou quatre personnes. Chaque petit groupe a partagé ses cartons et a exposé l'une d'entre elles aux autres participants. Au fur et à mesure, l'animateur les affichait, en rapprochant celles qui portaient sur des thématiques similaires.



Au final, la mise en commun des idées a permis de révéler plusieurs ensembles :

Un ensemble d'idées sur la stratégie de participation

- L'identification des parties prenantes (bien cibler)
- Les participants ne se sentent pas concernés et ne participent pas
- Faire coïncider les attentes individuelles avec des objectifs partagés
- L'adéquation entre le public cible et les objectifs de la mobilisation
- Convaincre des acteurs intermédiaires pour mobiliser des participants
- Faible participation des citoyens

Un ensemble sur la conception du processus de participation

- Trouver le bon timing pour mobiliser
- Décalage entre la temporalité de la participation et celle des résultats
- Engager les gens dans la durée
- Concilier distance/présence
- Avoir un budget pour la participation

Un ensemble sur la confiance qu'ont les parties prenantes dans le processus

- Rassurer les parties prenantes sur le fait qu'il ne s'agit pas d'une concertation prétexte
- Remobiliser après déception

Un ensemble sur les outils et méthodes mobilisés

- Faire participer tout le monde en réunion
- Rendre accessible le sujet au public présent
- Eviter le parasitage
- Gérer les individualités (monopole de la parole)
- Difficulté à se renouveler/à innover sur la forme
- Participants sur-sollicités
- Essoufflement des participants lors des réunions
- Attitude réfractaire des participants
- Faire participer les élus
- Sortir des propositions classiques



Astuces et conseils

Dans une activité de brainstorming, n'hésitez pas à demander aux participants de reformuler si ce n'est pas clair. Si deux idées apparaissent dans sa contribution, réécrivez et distinguez-les bien.

Rappel sur la théorie de la participation

Avant de lancer le travail sur la recherche de solutions aux difficultés rencontrées lors du brainstorming, les animateurs de la journée ont rappelé les principales notions en lien avec la participation.

La notion de participation renvoie tout d'abord à la question **du partage du pouvoir**. Différents niveaux de participation peuvent être envisagés, de la simple information des parties prenantes, à un processus de codécision entre elles.

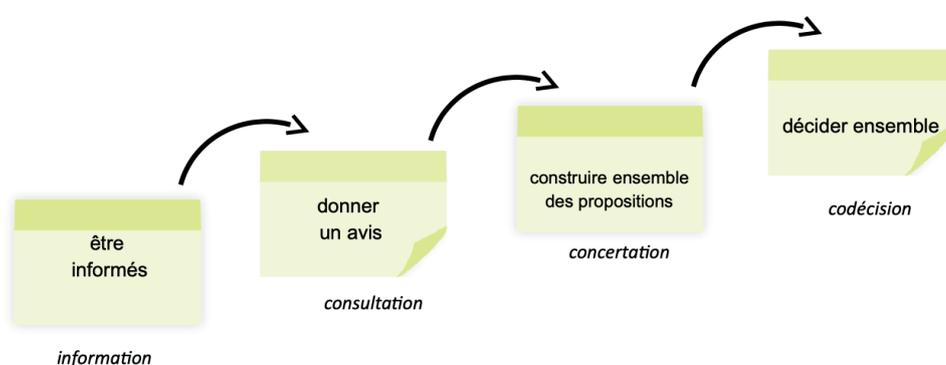


Illustration : échelle de participation ; source : guide de la concertation et de la facilitation de groupe, Lisode 2017

La notion de participation renvoie ensuite à la question des objectifs poursuivis. Trois grands types d'objectifs peuvent être imaginés :

1. Augmenter l'efficacité d'un projet : Il s'agit ici d'utiliser la participation, comme un levier pour mieux atteindre ses propres objectifs stratégiques. On peut ainsi chercher à trouver un consensus ou construire un compromis entre les différents groupes d'intérêts, développer des solutions plus appropriées au contexte, ou encore anticiper les points de blocage et les lever.

2. Provoquer un changement social : Le processus de participation profite également aux participants en créant par exemple du lien social entre eux, en leur permettant d'apprendre ou encore en renforçant leur capacité à gérer de nouvelles situations ou d'autres problèmes. Ces résultats ne profitent généralement pas directement au projet, mais participent au développement local à plus long terme.

3. Rendre les décisions publiques plus démocratiques : Ce que l'on recherche à travers la participation des acteurs à la construction de l'action publique, c'est que les décisions finales soient plus légitimes, notamment d'un point de vue démocratique. Cet objectif peut également inclure l'idée de créer une culture politique et sociale de dialogue, en rapprochant les décideurs de l'échelon local.



Quels sont les facteurs sur lesquels il est possible d'agir pour faire face aux difficultés rencontrées ?

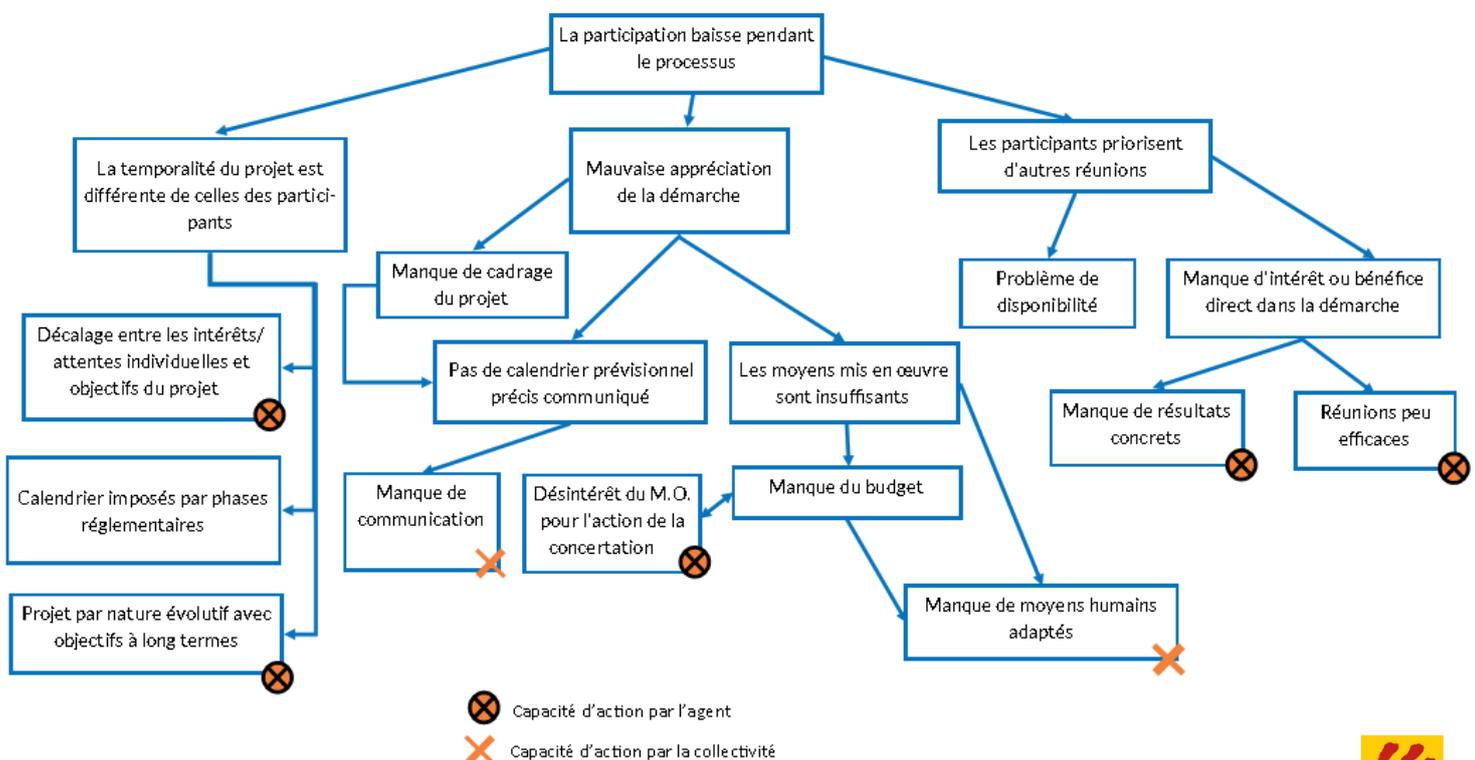


Suite au cadrage théorique, les participants ont été répartis dans 4 sous-groupes pour approfondir le diagnostic sur les **causes des difficultés rencontrées en pratique dans la conduite des démarches participatives**.

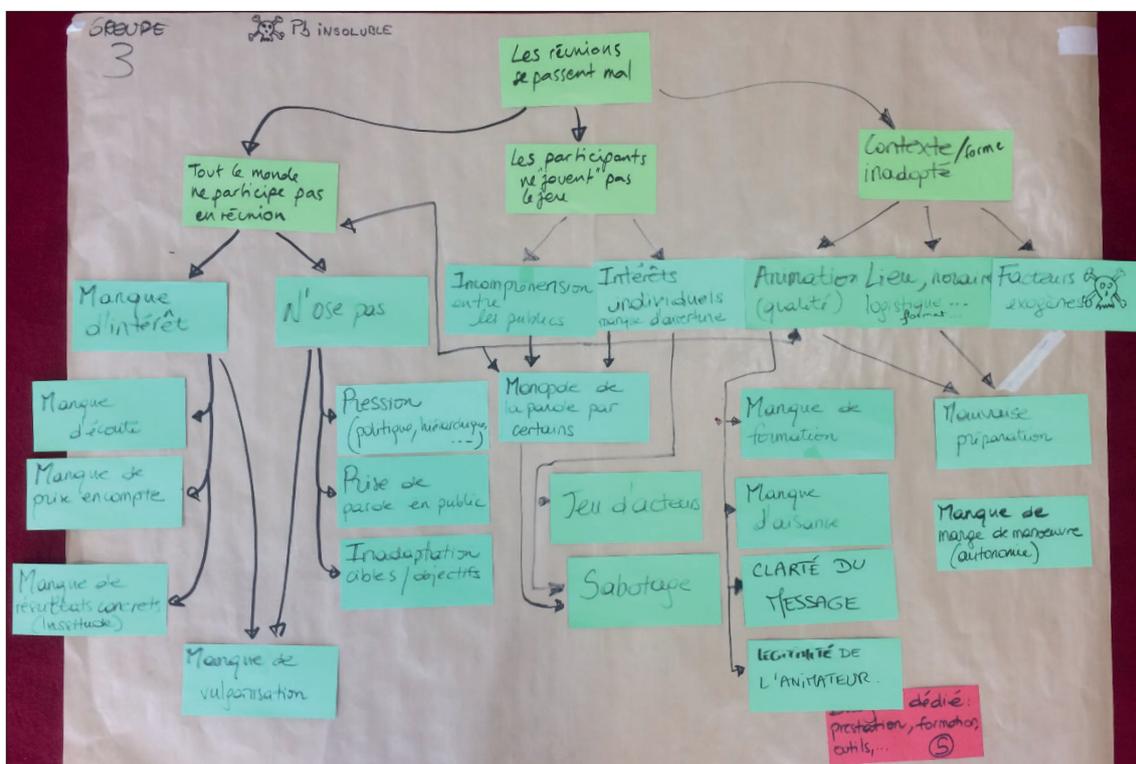
Suite au cadrage théorique, les participants ont été répartis dans 4 sous-groupes pour approfondir le diagnostic sur les **causes des difficultés rencontrées en pratique dans la conduite des démarches participatives**.

La **méthode d'arbre à problèmes** a été utilisée au sein de chaque sous-groupe. Un facilitateur a été désigné au sein de chacun. Les formateurs ont tourné entre les groupes pour les appuyer dans leur travail. Une fois le travail terminé, les sous-groupes ont changé de table pour prendre connaissance du travail réalisé par les autres sous-groupes. Seul le facilitateur est resté pour présenter les résultats aux autres groupes. Les arbres à problèmes obtenus sont présentés ci-dessous.

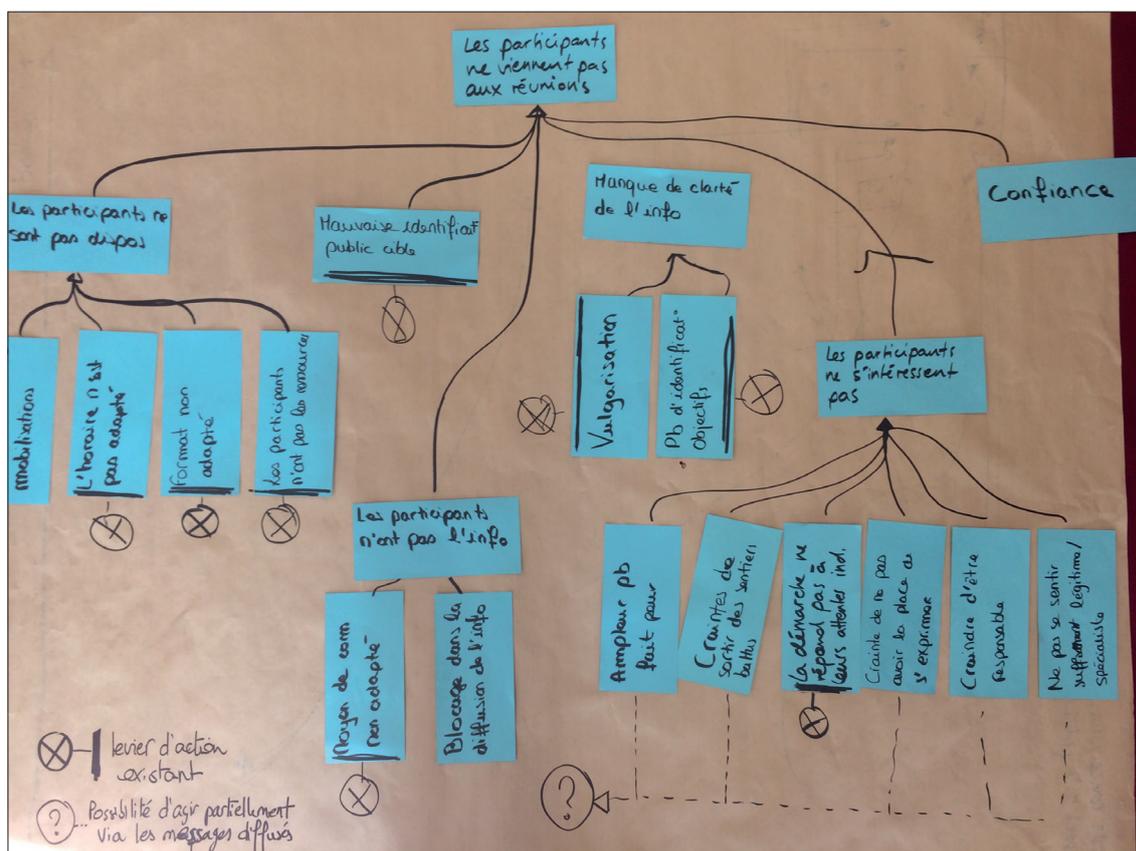
Difficulté n°1 : La participation baisse pendant le processus



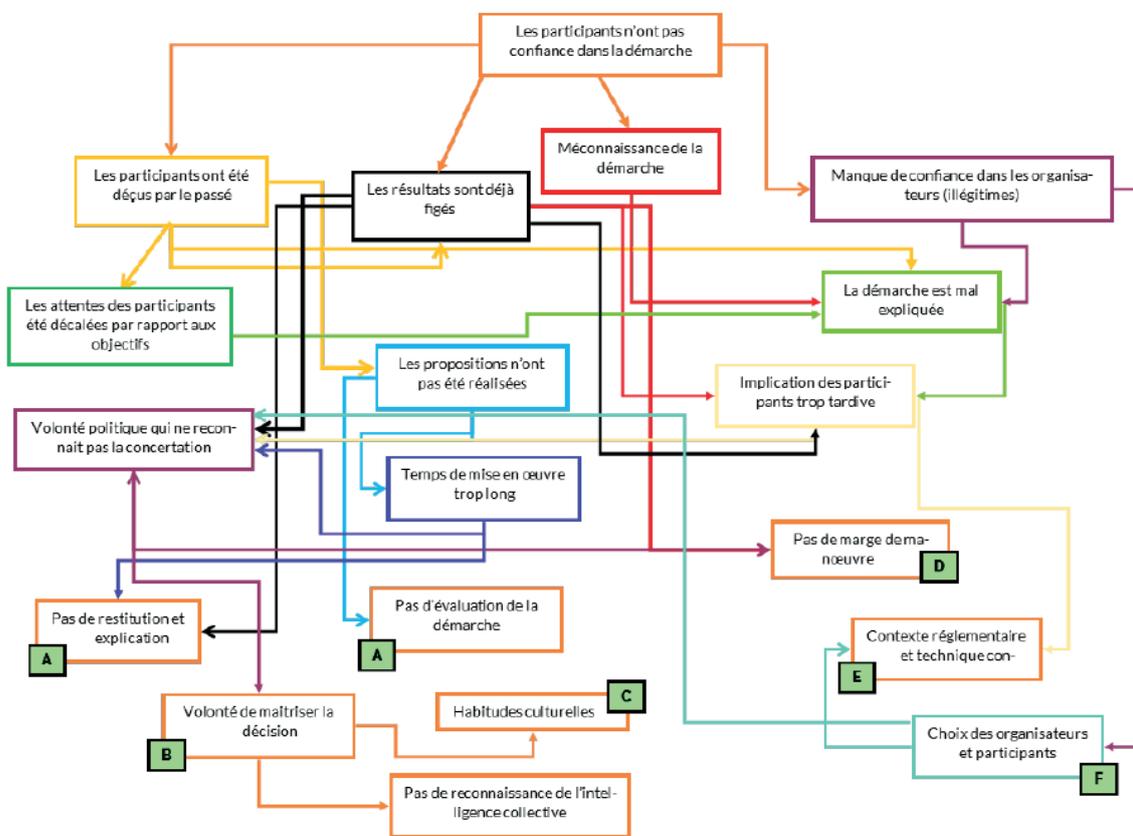
Difficulté n°2 : Les réunions se passent mal



Difficulté n°3 : Les participants ne viennent pas aux réunions



Difficulté n°4 : Les participants n'ont pas confiance dans la démarche



- A** : Prévoir un temps de restitution dès le début de la démarche
- B** : Pression citoyenne
- C** : Retours d'expériences et exemples concrets
- D** : Communiquer sur les contraintes (transparence)
- E** : Recherche de subvention, Innovation, R&D
- F** : Transparence sur le choix des participants (ex : charte, délibération...)

Voir photos des arbres à problèmes en annexes

Focus sur l'outil «arbre à problèmes»

L'arbre à problèmes est un outil plus ou moins fin, selon l'objectif que l'on veut atteindre. Il peut être préparé plus ou moins en détails avant de faire travailler les participants selon le temps dont on dispose dans l'atelier.

Partir d'une feuille blanche ou partir de quelques items déjà affichés, le principe reste le même : les participants doivent chercher les sous causes de chaque item pour construire une arborescence des facteurs d'une problématique. Cela permettra d'identifier d'une part quels sont les facteurs les plus « centraux », c'est-à-dire ceux sur lesquels il y a beaucoup de flèches pointées, et d'autre part de se poser la question des causes sur lesquelles on peut agir.

Cet outil permet à un groupe de décortiquer une problématique avant de se mettre dans une posture de solution. Ainsi, les propositions d'actions seront ciblées et moins vagues.

Le rendu graphique de l'arbre à problèmes peut varier selon la complexité de la problématique en question. Le résultat visuel importe moins que l'exercice en lui-même. Il est possible pour l'animateur ou un membre du groupe de reprendre la production et de la remettre au propre sur ordinateur, comme cela a été fait pour le groupe 1 et le groupe 4.

Présentation et mise en pratique de différents outils participatifs :

L'après-midi a été dédié à la présentation et l'expérimentation de différents outils participatifs présentés ci-dessous. Ces différents outils sont venus compléter ceux utilisés dans la matinée : le recueil des attentes, l'agenda de la journée, le brainstorming, et l'arbre à problèmes.

Energizer

Complexité : faible

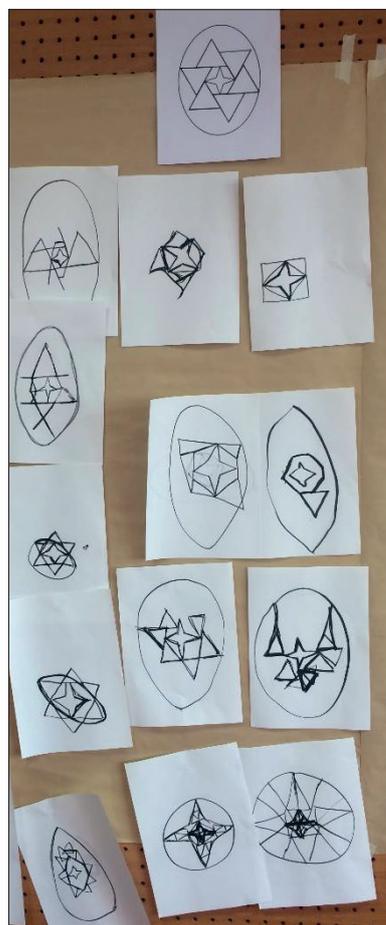
Temps : de 5 à 15 min

Objectif :

Le premier outil présenté est un energizer. Ce type d'outil n'est pas central dans le projet à première vue. Il s'agit de petites activités qui n'ont parfois rien à voir avec le sujet traité. Pourtant elles permettent au groupe de développer une collaboration qui dépasse le sujet qui les rassemble et de se changer les idées ou démarrer d'un bon pied une session de travail.

Déroulement :

L'energizer utilisé consistait à un exercice de dessin : le groupe est divisé en binômes, l'un doit expliquer un dessin, l'autre doit le dessiner. L'exercice permet d'illustrer les difficultés pouvant survenir dans un processus de communication : mauvaise explication d'un côté, mauvaise interprétation de l'explication de l'autre. Dans tous les cas, lorsqu'il y a incompréhension, il est bien difficile de définir qui en porte la faute.



Cartographie participative

Complexité : moyenne

Temps : de 1h à 2h pour un groupe de 15 personnes

Objectif :

La cartographie participative est une méthode utilisée afin de construire une représentation graphique d'un territoire avec des acteurs locaux. Ce support présente de nombreux atouts : (1) une carte construite collectivement représente une réalité très concrète pour les participants, et peut ainsi servir de base à un diagnostic participatif précis et illustré ; (2) cette méthode permet d'acquérir des informations très riches en un temps réduit ; (3) le résultat est facilement valorisable dans un rapport et inversement il permet de facilement synthétiser un long document technique. Cette méthode peut être réalisée sur la base d'une carte réelle (en format A0) ou simplement à partir d'une grande feuille blanche.

Déroulement (pour un usage en état des lieux) :

Dans un premier temps les participants dessinent les frontières de l'unité géographique dont on parle. Ils ajoutent ensuite les caractéristiques principales du terrain (par exemple : les villes, les routes, les rivières, les limites des propriétés etc.).

Dans un deuxième temps, les participants représentent sur la carte les informations en leur possession sur la thématique traitée (par exemple les pratiques agricoles, l'accès aux services, le réseau d'eau, etc.). Les participants mettent sur la carte ce qui est le plus important pour eux et doivent ensuite discuter pour s'accorder sur la représentation de leur territoire.



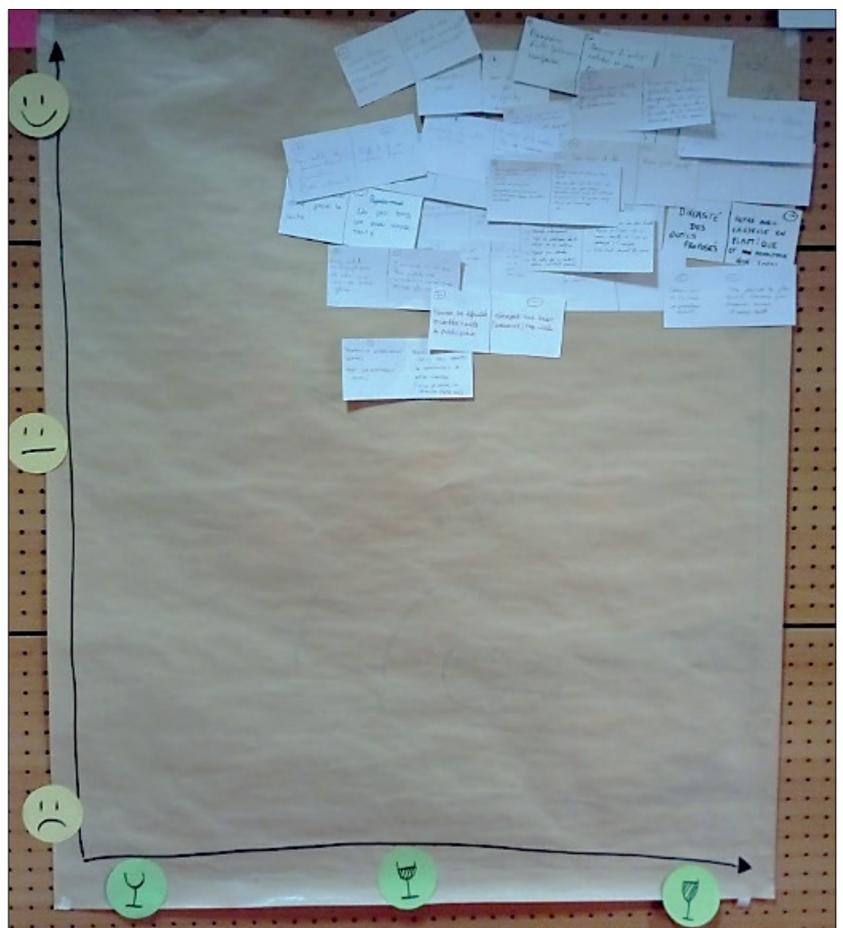


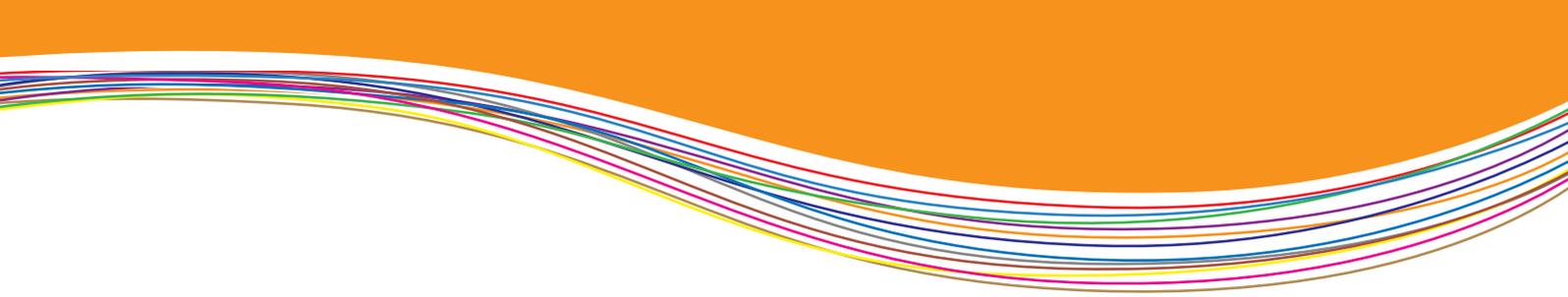
ÉVALUATION

L'évaluation a permis aux participants de donner leur appréciation de la journée. Cette évaluation était anonyme. Il leur a tout d'abord été demandé d'écrire sur un carton un point positif et un point négatif de la journée. Ensuite, chaque participant est venu positionner son carton sur une table à deux axes : l'un symbolisant le format de la journée (organisation pratique, outils pédagogiques utilisés, etc.) l'autre sur le contenu de la journée (réponse aux attentes exprimées en début de journée, apprentissages, etc.).

La photo ci-contre montre que les participants ont globalement bien apprécié la journée, tant sur sa forme que sur son fond.

Le tableau ci-dessous synthétise les évaluations anonymes.

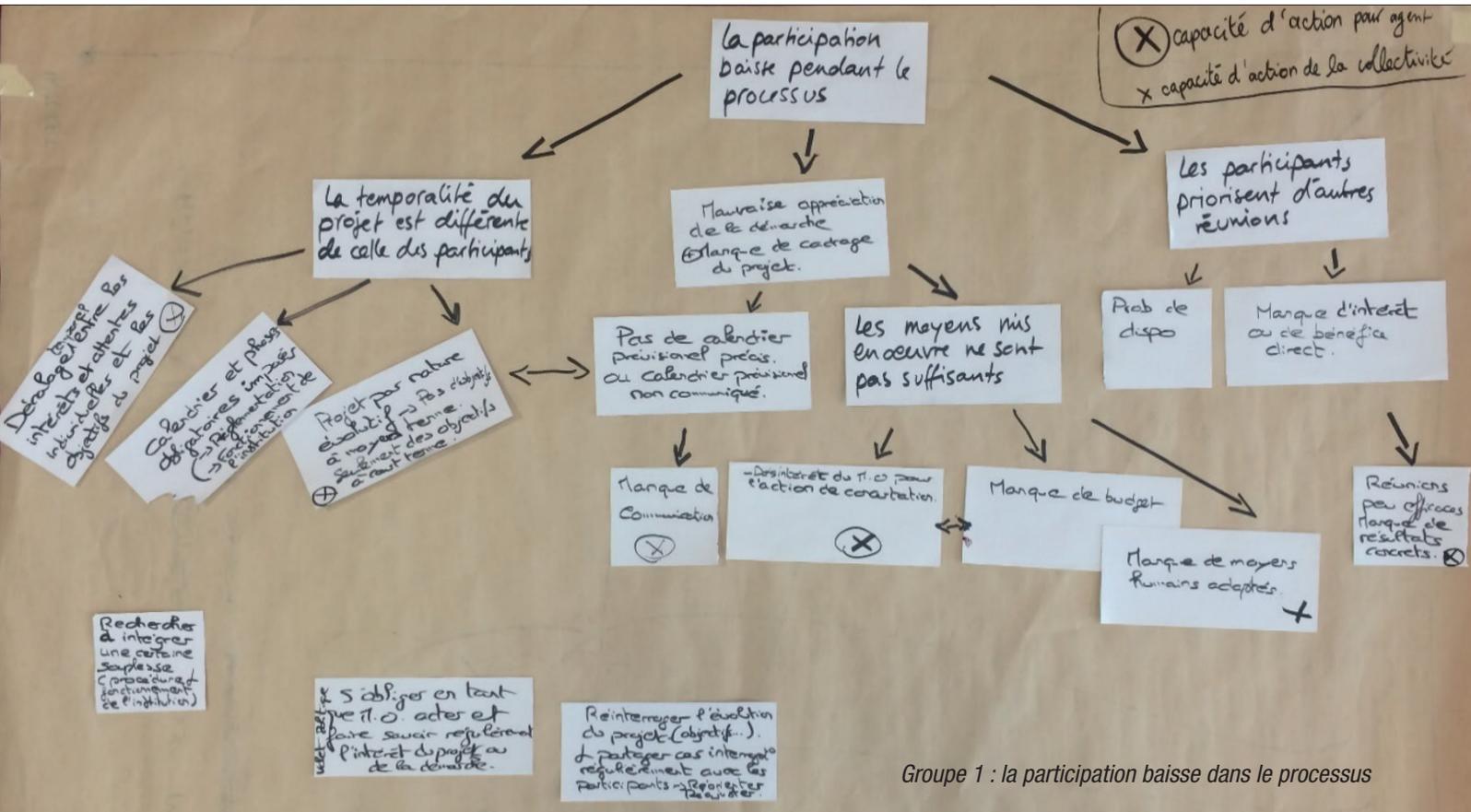




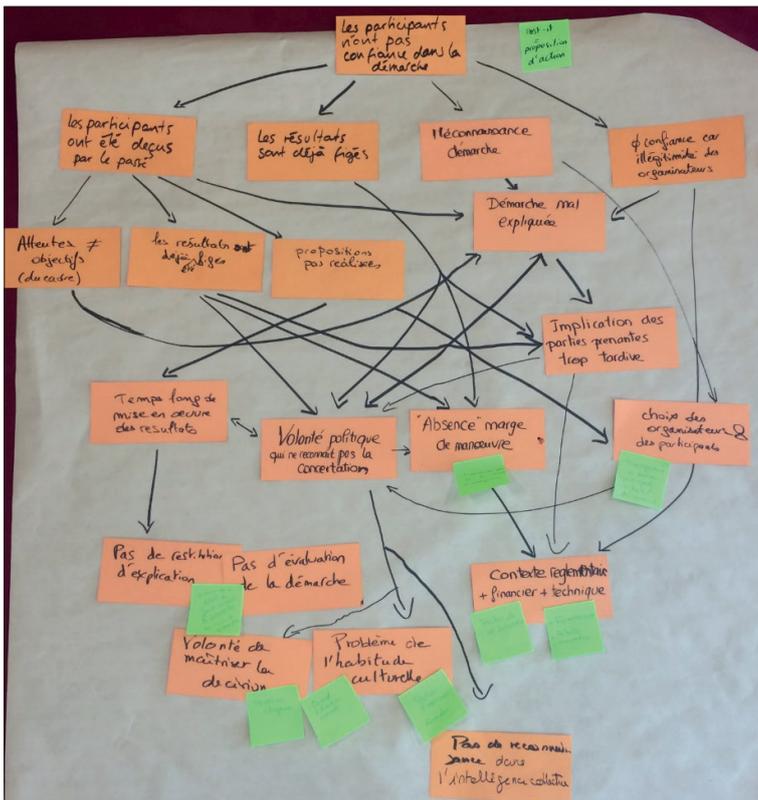
Points positifs	Points négatifs
Complet, participatif, diversifié (outils et méthodes)	Trop court !
Présentation d'outils et méthodes de façon interactive et participative (supports...) + diversité	Parfois, certains temps moins « dynamiques »
Une bonne approche, une bonne amorce de concertation	Formation trop courte (plus d'outils, plus de jours)
Des « petits » outils bien utiles	Pas de support en sortie (plus tard ?)
Une bonne mise en situation	
Présentation d'outils facilement transférables	Beaucoup d'outils / méthodes en présentiel / pas assez d'outils utilisables à distance
Diversité des outils pour permettre de se renouveler	Beaucoup d'outils présentés sont adaptés au groupe de 30 personnes maximum, alors que dans le cadre de la concertation, beaucoup + de monde
Très varié, très complet	Aucun point négatif
Diversité des participants : très enrichissant	Fourchettes en plastique à midi
	Journée un peu longue
Atelier cartographie participative	Aucun défaut, c'est embêtant !
Diversité des outils	
Beaucoup d'outils réellement utilisables	Pas totalement applicable pour une concertation des élus.... Enfin je ne vois pas
Diversité des outils proposés	Repas avec vaisselle en plastique et nourriture non locale !
Mise en situation	Certains outils à creuser (besoin de + de temps)
Pédagogie et explications claires	Forcément des outils peu adaptés ou adaptables à notre pratique (ce qui est normal vu le nombre d'outils testés)
Test de nombreux outils	Exemples sur projet (personnel) trop ciblés
Aborder les difficultés rencontrées + outils de participation	
Contenu varié et équilibré, présentation agréable	Une journée de plus serait la bienvenue pour découvrir encore d'autres outils
Les outils cartographiques et notamment comme brise-glace	J'aurais aimé que les outils de concertation numériques soient plus développés
Bons outils de communication / d'animation	Difficile de se mobiliser l'après-midi
Bons intervenants	
Les outils sont ludiques, de supers idées à se réapproprier	Je m'attendais peut-être à plus de présentation d'outils ou de techniques. Mais en même temps c'était déjà bien dense.
Méthodes/techniques intéressantes démontrées de façon pédagogique et dynamique	Pas de lien formalisé entre difficultés rencontrées – levier d'action (matin) et méthodes/techniques (l'après-midi)
De bons outils pour la suite	Un peu long, car non expérimenté

Bonne approche synthétique, assez complète en une journée	Parfois temps de réflexion trop court
Clarté des consignes	Les exemples sont concrets, c'est bien pour des applications opérationnelles, mais plus difficile à expliquer
Animateurs compétents avec de l'expérience dans l'animation territoriale	sur des projets longs termes de réseautage PPT
Bonne Dynamique	Aurait aimé un peu plus d'outils
Outils intéressants	Reprise dans l'après-midi en avance, regrette de n'avoir pu participer à l'energizer
Mise en pratique dès le début et en continu	Power Point pouvant être mieux
Répond aux attentes	
Ne reste pas en surface, actions concrètes proposées	
Complémentarité avec la précédente formation	Passé trop vite
Expérimentation des outils	
Diversité des outils présentés	2 ^{ème} exercice de la matinée. Pas de synthèse sur des possibilités de réponse à la question de la mobilisation dans la durée
Test de la méthode, d'outils	Sélection de quelques-unes (???)
Format	
Intervenants	
La mise en pratique des outils participatifs	Pas de solutions proposées lors du brainstorming concernant les difficultés rencontrées
Les outils et supports	Les présentations croisées

Annexe : photos groupes 1 et 4 (arbres à problèmes)



Groupe 1 : la participation baisse dans le processus



Groupe 2 : les participants n'ont pas confiance dans la démarche



CONTACT

Mission Départementale Développement Durable

Département des Pyrénées-Orientales

developpement.durable@cd66.fr

Tél : 04 68 85 82 08 / 58

Antenne Départementale du CNFPT des Pyrénées-Orientales

9 Espace Méditerranée

66000 PERPIGNAN

Tél : 04 68 85 35 50 94

