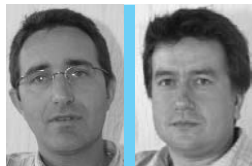


Photos CB



Par Olivier Mazué
et
Pascal Mullard

Cogérants d'Espace Développement et intervenants en organisations, ils conduisent des processus de changement pour des collectivités, des entreprises et associations, ainsi que pour des personnes individuelles.

Contact : Espace Développement – Tél. 03.80.51.74.00

Mél : espacedev@wanadoo.fr

Impliquer la population dans une action



Photo CB

Bien qu'il soit au service de la population, il arrive à l'animateur de mettre en œuvre des projets qui ne rencontrent pas l'adhésion de leur public. C'est à la fois l'essence de son métier qui est en question, et l'image qu'il se fait de sa compétence et de la qualité de la population qui en subissent l'impact. A l'heure où la notion de démocratie participative devient omniprésente, la question de l'implication de la population est donc au cœur du métier d'animateur.

L'on entend régulièrement, dans le cadre de l'analyse de leur pratique, des animateurs se poser les questions suivantes : comment impliquer les habitants dans un projet ? Comment les rendre acteurs ? Comment sortir les jeunes de leur attitude de consommation ?

Ainsi vouloir « impliquer la population » est une constante dans le métier d'animateur. A juste titre, la réussite dans ce métier s'évalue souvent sur la capacité à mobiliser la population, ou tout au moins d'être à son contact. Néanmoins, on observe que derrière la volonté d'impliquer la population se tiennent différentes motivations.

Une des premières choses à faire est de répondre à la question suivante : pourquoi est-ce que je souhaite impliquer la population dans cette action ? La population est un ensemble de personnes. Les personnes sont sensibles à

l'attention qu'on leur porte et à ce que l'on attend d'elles. Elles ressentent ce qu'il y a derrière nos attitudes, nos demandes, nos manières de faire. Il n'est pas garanti de les mobiliser en étant cohérent, mais il est certain que l'on échoue si l'on n'est pas clair avec nos véritables intentions.

1/ Comment... pourquoi ?

Se poser la question « pourquoi impliquer la population ? » est donc crucial. La réponse doit nous sembler aussi juste et profonde que possible. Il ne s'agit pas de répondre rapidement quelque chose comme « parce que c'est évident qu'il faut le faire ». Il s'agit de trouver – et parfois, d'oser se dire – la réalité de nos motivations.

Ceci a une première nécessité : c'est d'éliminer les moments où cette préoccupation d'implication n'est pas juste. Car même dans le métier d'animateur, il est des moments où la population n'a pas à être impliquée. Il n'est pas juste de déployer de l'énergie dans ce sens à chaque fois. Ensuite, quand on a vérifié que cette volonté était bien fondée, la raison pour laquelle elle l'est agit comme un moteur silencieux pour l'ensemble des personnes concernées. L'action aura une forme différente en fonction des enjeux qui lui donnent naissance. Même si on ne sait pas comment ça marche, on sait que ça marche. Il est donc nécessaire de faire en sorte que le moteur soit clairement identifié.

2/ La rencontre et l'écoute

Le contact avec la population commence par la découverte. Nous conseillons à tout animateur, sans dévaloriser ce que « l'on dit » à propos de la population qu'il ou elle côtoie, de se faire avant tout son idée personnelle de ce qu'est réellement cette population. Entendre, voir, demander, permet de comprendre, de faire pour soi une réalité de ce qu'il y a à entreprendre avec ces personnes. Pour cela, il sera nécessaire de mettre de côté les préjugés. C'est parfois difficile, car faire appel à ses préjugés correspond à un besoin de se situer. On a besoin de caractériser l'autre pour entrer en contact avec lui. Ainsi on va au contact avec des pré-supposés.

Naturellement, ces pré-supposés facilitent autant le contact qu'ils le limitent. C'est pourquoi

la rencontre se fera en pleine conscience : conscience des préjugés que l'on apporte avec soi et qui sont limitants ; conscience des préjugés qui sont plutôt positifs et donc utiles à la construction.

Ensuite, c'est l'oreille et les yeux grands ouverts que l'on va au contact. On se posera les questions : comment définir la population, de quel genre de personne est-elle constituée ? Quels sont les besoins des personnes tels qu'elles les expriment ? Quelles sont leurs ressources telles qu'elles les expriment ? Y a-t-il des choses (besoins, problèmes, ressources) qui ne sont pas exprimées formellement mais que l'on perçoit ? Comment cette population perçoit-elle mon travail, mon employeur ? Les personnes ont-elles connaissance de qui nous sommes et de ce que nous faisons ? Ou bien, quelles sont leurs représentations de qui nous sommes ?

Il n'y a pas de limites aux questions à se poser. Chacun avec son style, nous pouvons chercher les informations dont nous avons besoin pour définir la population à laquelle nous avons affaire.

Par ailleurs, les réponses à ces questions ne sauraient être définitives.

L'attitude de la rencontre et de l'écoute est inscrite dans une manière d'être, et ce durablement. Parce que le simple fait de vivre modifie en permanence ce que sont les personnes et leurs besoins et ressources.

3/ Le faire avec et le faire pour

« Rendre acteur » : voilà une expression que l'on entend souvent. Pourtant, ce que l'on qu'on entend aussi, c'est que pour qu'une personne soit actrice, elle doit faire ce qu'on attend d'elle. Elle doit même être ce que l'on attend d'elle.

On entend aussi « je ne veux pas faire pour, je veux faire avec ». Et quand on y regarde de plus près, le vrai sens c'est « je veux faire avec car c'est mieux pour eux ». On le vérifie dès que les

Impliquer, qu'est-ce que ça veut dire ?

Impliquer est une action.

Celle-ci suppose une connaissance de ce qui est attendu de cette implication. Impliquer signifie « permettre à d'autre d'avoir accès à quelque chose qui pourrait tout aussi bien ne pas être partagé ». Il est donc nécessaire de choisir entre ce qui peut être partagée et ce qui ne peut pas l'être. La limite de l'implication, c'est quand on cherche à impliquer des personnes sur des choses sur lesquelles elles n'ont pas vraiment de prise. Elles vont produire un effort dont le résultat peut être complètement mis de côté. C'est pourquoi il faut savoir exactement sur quoi et jusqu'où on implique.

Quand est-il nécessaire d'impliquer la population ?

Il est nécessaire d'impliquer la population dès que l'on commence à faire des hypothèses sur elle sans avoir d'autres éléments que des « on dit », des préjugés, des vérités qui ne sont plus vérifiées depuis longtemps. La consultation peut être un premier niveau, faible, d'implication. Il est nécessaire d'impliquer la population quand on attend d'elle quelque chose par rapport à un projet. Si on implique pas quelqu'un, il est difficile de dire après « faites ci ou ça ».

personnes (la population) n'agissent pas comme on l'attend, et que cela nous choque, nous déplaît. Pourtant, la plupart des personnes sont actrices. La question est de savoir de quoi la population est actrice. Au moment de l'impliquer, de quoi attendons-nous qu'elle soit actrice ? Ambitionnons-nous qu'elle change ? Si oui, qu'elle change quoi ? Une des tâches de l'animateur est de connaître sa contribution à la vie de la société et à la vie des personnes. Rendre acteur n'a plus de nécessité si l'on considère que les gens sont acteurs. Ce qui est nécessaire, c'est de relier les acteurs et les actions. Par exemple, en s'assurant que les intuitions qui fondent un projet sont bonnes. Puis en vérifiant que le projet est cohérent par rapport aux intuitions. Comment faire ? Toujours de la même manière : en demandant aux personnes concernées, tout simplement.

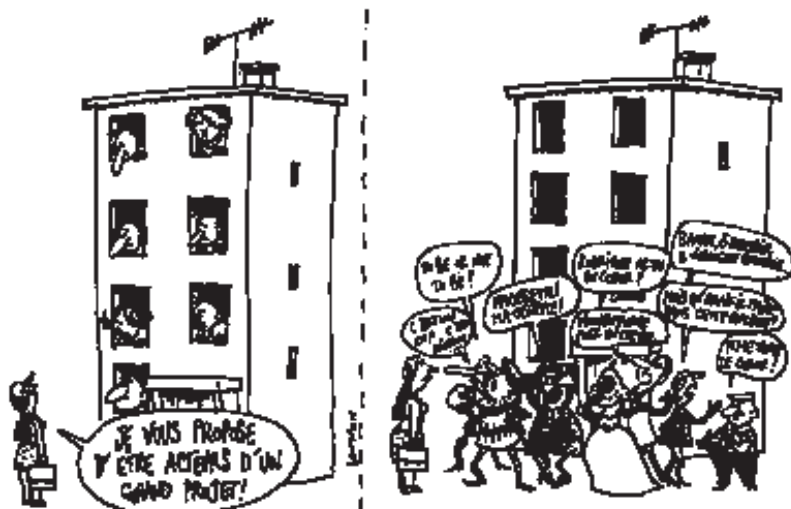
Impliquer la population, c'est possible si l'effort demandé a un sens pour cette population. Et le sens que quelqu'un met à son effort n'est pas forcément celui qu'on décide a priori de lui donner. Faire avec, c'est donc aussi construire le sens ensemble. Cela a plusieurs effets : implication améliorée, apprentissage réciproque, justesse et puissance de l'action.

4/ L'ajustement, la fluidité, l'inconstance

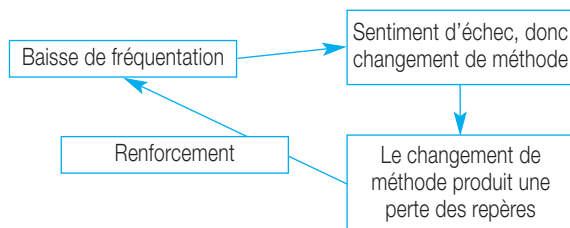
Quand on travaille avec des ensembles de personnes, la dynamique qui les anime est traversée par de nombreuses autres choses que celles qui nous concernent. Par conséquent, la population est plus ou moins disponible, avec des fluctuations qui peuvent être importantes dans le temps.

La première chose à retenir, c'est que l'implication de la population n'est pas forcément constante, même si dans certaines situations, l'on constate que c'est le cas.

La deuxième chose, c'est donc que l'animateur a ici un devoir de vigilance pour repérer ce qui, dans l'actualité (du quartier, de la structure, de la région, du pays, et même du monde), peut expliquer soit un afflux important de personnes, soit une désaffection soudaine, soit un tassement léger... Cela permet tout d'abord de ne pas remettre en cause tout de suite et trop vite



la méthode employée... avec les effets tels que décrits par le **schéma ci-contre**. Il est donc important de prendre le temps de comprendre ce qui se passe, faute de quoi nous produisons l'inverse de ce que nous cherchons, tout en étant de bonne foi, bien engagé, motivé.



5/ L'évaluation ou la rigidité des critères

L'évaluation est la base de l'action qui va la suivre. Par conséquent, plus elle sera faite sur des bases larges, prenant en compte de nombreux paramètres, plus ou moins rationnels, plus elle ouvre des possibilités d'action.

Des critères trop rigides pour évaluer la qualité de l'implication des habitants (exemple : le nombre de personnes impliquées sur un temps court) peuvent générer du découragement. D'un autre côté, il faut se doter de repères pour voir si les objectifs sont atteints. Quelques idées : l'évolution du nombre de personnes participantes bien sûr, mais aussi l'évolution de la qualité de l'implication (responsabilités prises par des personnes), actions induites par l'action prévue (exemple : initiative associative soudaine), reconnaissance locale de ce qui est fait et mis en œuvre (on peut repérer dans le bouche-à-oreille l'évolution d'une préoccupation), amélioration des relations avec des partenaires locaux...

Deux choses, en synthèse, qui seront des principes à retenir pour l'évaluation :

- 1 – dépasser les critères trop évidents (même s'il ne faut pas les rejeter) et en créer de nouveaux, plus larges ;
- 2 – construire l'évaluation avec les participants.

6/ La convivialité

Un ingrédient important de la réussite collective est la convivialité, au sens le plus simple du terme : profiter du temps ensemble pour partager des moments tels que des repas, des petits déjeuners, un pot à la fin d'une réunion.

Ces moments sont privilégiés pour échanger d'autres genres d'informations, moins directement reliées à l'action décrite ou au contenu du travail. Ces informations auront à voir avec les raisons pour lesquelles les personnes sont là, le

sens qu'elles y mettent, la place de ce travail dans leurs vies... C'est un moment où les personnes échangent des signes de reconnaissance, où elles ont la possibilité de comprendre et voir l'attention qu'on a pour elles.

La convivialité, c'est aussi le plaisir. Le plaisir d'être ensemble est un moteur pour l'action. Quand les personnes viennent à une réunion (ce qui signifie souvent partir de chez soi le soir, après le travail...) avec plaisir, elles constatent que le travail qu'elles produisent les ressourcent, au lieu de simplement leur prendre de l'énergie, les fatiguer.

La convivialité est un carburant de la participation.

L'animateur est libre dans ce domaine d'inventer, de laisser parler son style, sa créativité. Les recettes ne sont pas universelles parce que ce que les personnes doivent sentir, c'est l'attention qu'il a pour elles... réellement.

Alors, deux choses :
1 – Il est donc conseillé d'apporter de la convivialité, mais ce n'est pas un dogme : chacun apporte à sa mesure.

2 – Ne pas oublier que la convivialité, bien que nécessaire, n'est qu'une partie du processus, et nous allons voir maintenant pourquoi.

Il ne faut pas impliquer la population dans plusieurs situations :

- quand la situation n'est pas de son ressort (exemple : question de gestion interne d'un service, résolution de conflits internes...) ;
- quand on sait que son avis pèse beaucoup moins lourd dans la question que celui d'une autre partie ;
- quand c'est un moyen malsain d'élaborer un contre-pouvoir ;
- quand c'est pour confronter plus que construire ;
- tant qu'on est pas persuadé de sa compétence à dire des choses importantes sur le sujet concerné ;
- impliquer des personnes nécessite qu'on les considère expertes de leurs vies.

7/ Pourquoi quelqu'un participe à quelque chose

Comment et pourquoi une personne choisit de participer à une action collective ? Et comment son engagement peut-il durer, se transformer ? Les éléments de réponse à ces questions sont tous tirés des témoignages effectués dans le cadre d'une rencontre internationale (France / Italie / Portugal) ayant eu lieu en 2004 sur le thème « La participation : mythes et réalités. »

Au départ est le besoin

Le besoin naît d'un événement, d'un changement dans la vie. Cet événement peut être un licenciement, un désir de développer une activité nouvelle, l'arrivée à la retraite, la volonté de faire changer quelque chose qui dysfonctionne dans la vie du quartier... Heureux ou malheureux, c'est un changement de vie, donc de rythme, de repères, qui motive la démarche de se relier. Son sens profond peut être de recréer une ou des nouvelles appartenances qui vont constituer l'environnement de cette prochaine étape. C'est parce que le besoin est à l'origine que la participation ne se décrète pas : on ne fait pas boire un âne qui n'a pas soif !

Plusieurs formes

Ce besoin peut être :

- technique (besoin d'aide) ;
- de partager ; dire sa colère permet de l'élaborer, c'est-à-dire d'y trouver un sens et donc, progressivement, de sortir de l'émotion pour construire une réponse à la situation ;
- d'obtenir la reconnaissance d'autrui, soit, en quelque sorte, la permission d'être soi dans ce changement ;
- de modifier une donnée de son environnement ;

- d'élaborer de nouveaux attachements (besoin de créer des liens affectifs) ;
- plus simplement, d'obtenir des signes de reconnaissance, de s'assurer que l'on est pas inutile (exemple de la personne qui devient bénévole le jour où elle prend sa retraite).

Partager quoi ?

- Les constats que l'on fait.
- Les valeurs que l'on a.
- Nos ambitions.

Partager pour être plus fort :

- soit parce que l'environnement reconnaît mieux la parole collective que la parole individuelle ; le groupe est alors un espace intermédiaire ;
- soit par nécessité de partager des savoir-faire pour faire face aux besoins du projet.

A quelles conditions ce partage est-il possible ?

La vie collective doit contenir des protections ; le collectif doit contenir des compétences :

- celle de prendre le temps nécessaire à chacun pour construire sa présence ;
- celle d'écouter, donc, l'ensemble de ce qu'une personne a à dire pour être là : écouter, c'est permettre de prendre place ;
- celle de relier les personnes entre elles ;
- les compétences techniques nécessaires à la réalisation du projet.

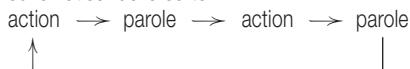
Les compétences peuvent être incarnées par une ou plusieurs personnes du collectif, ou par une personne extérieure au collectif (un accompagnateur).

Le collectif doit avoir un projet. On s'implique quand on décèle une envie commune entre soi et les autres.

Un processus

Tout ceci prend corps dans un processus.

Celui-ci associe action et parole. Uniquement de l'action ne suffit pas à satisfaire les besoins pour lesquels on rejoint le groupe. La parole non suivie d'action est aussi insatisfaisante. Une des dimensions du processus peut se schématiser de la sorte :



Ce processus associe, dans le même esprit, les dimensions affectives et rationnelles, souvent

Comment entretenir la motivation ?

Plusieurs choses permettent d'entretenir la motivation :

- que chacun tire quelque chose de l'expérience ;
- que le travail effectué produise des résultats tangibles ;
- que les réussites soient fêtées, aussi minimes soient-elles ;
- que les échecs soient exprimés, et rapidement transformés en pistes d'action ;
- respecter l'équilibre entre le rationnel et l'affectif.

La motivation s'entretient parce que le travail est nourrissant, parce qu'on sent qu'il est utile, et qu'on se sait reconnu dans le rôle que l'on a, quel qu'il soit.

décrites comme antinomiques ou contradictoires. Ce n'est pas le cas : elles se nourrissent l'une l'autre.

Le développement de l'action collective

L'action amène le développement. On reste parce que le projet évolue. Un des signes (cause ET conséquence) est qu'il se structure (en coopérative, association, en s'installant dans des locaux). Une partie de l'activité devient régulière. La motivation à rester peut être nourrie d'une bonne façon quand le développement de la structure suit le développement des personnes et, naturellement, inversement.

Après vient la question de la durée

L'on constate à un moment donné que se manifeste un essoufflement, qui donne par exemple un besoin de renouvellement : on n'y trouve plus son compte. A ce moment-là, il est utile de faire le point, par exemple pour constater que les objectifs de l'action commune sont atteints : il n'y a alors plus de raison de s'associer... en attendant la prochaine occasion.

Des choses à faire

Pour mettre en œuvre efficacement une action collective, les ingrédients indispensables sont :

- Expliciter les attentes de chacun, les objectifs, besoins à satisfaire, les contraintes à prendre en compte.
- Utiliser les relais reconnus par les habitants, toutes catégories confondues.
- La fiabilité : faire ce qu'on dit, dire ce qu'on fait pour générer de la confiance... Cela a également l'avantage de protéger de l'efficacité de la malveillance.
- Adapter les rythmes, les formes. Doser : sur une action longue, certaines choses sont des repères fixes, d'autres sont des choses à changer. En discuter avec les personnes concernées pour choisir ensemble ce qui doit et ne doit pas changer.
- Prendre soin des personnes tout en prenant soin de soi : en fonction des événements, il peut être pertinent de modifier les actions prévues pour laisser de la place à des problèmes qui surgissent dans la vie des personnes impli-



quées et qui leur ôte de la disponibilité ; l'animateur lui-même peut être cette personne qui, à un moment donné, a besoin de quelque chose de spécifique pour se restaurer. Exemple : à la place d'une réunion prévue avec les personnes, mettre en place une cérémonie, ou un moment particulier en lien avec un événement traumatique ou heureux (exemples : un décès, une naissance).

Ressources

■ livres

• Reportages

Gouverner les villes avec leurs habitants

Catherine Foret,
Éditions Léopold Charles Meyer,
Paris, 2001, 12,10 €



Porto Alegre, les voix de la démocratie

Estelle Granet et Jacques Windenberger,
Éditions Léopold Charles Meyer,
Paris, 2003, 17 €

• Pour ouvrir sur une réflexion plus large



Espace public et engagement politique
Sous la direction de Catherine Neveu,

Éditions L'Harmattan, 24,40 €

Du citoyen
Thomas Hobbes,
Le Livre de Poche n° 4645,
6,40 €



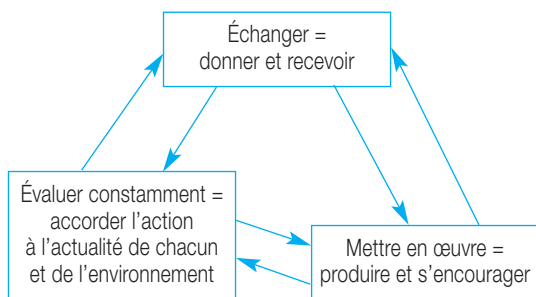
Concrètement, l'animateur doit :

1 – Informer : plus on donne d'informations, plus on permet aux personnes de nourrir leurs choix, positions, réflexions, contributions.

2 – Échanger : ceci permet tout simplement de se comprendre au lieu de tirer des conclusions personnelles.

3 – Mettre en œuvre : l'action (quelle qu'elle soit) produit de la relation, enrichit le sentiment de compétence et « crée de l'Histoire ».

4 – Prévoir et mesurer : prévoir, c'est donner un sens partagé ; mesurer, c'est se situer.



5 – Répéter, en enrichissant à chaque fois du travail effectué, le pourquoi du projet, la méthode suivie ; resituer systématiquement, à

chaque temps de travail, la place qu'il a dans le processus. Les personnes ne se lassent pas de réentendre ces informations. Au contraire, elles se sentent confortées dans leur connaissance de la démarche. A certains moments, des mots ou des expressions qui étaient jargonneuses au début deviennent familières. Au lancement d'une réunion, il est donc nécessaire de prendre ce temps de « rappel ». Il peut être bon aussi de permettre à des participants d'enrichir ce « rappel » en apportant des informations d'une manière qui est la leur.

8/ Ne pas faire...

Un commentaire par rapport au ton du tableau ci-dessous : il ne s'agit pas d'être « positif à tout prix ». Il s'agit de privilégier une analyse qui produit de la motivation, de l'énergie et de l'envie d'aller de l'avant, plutôt que de s'enliser dans des constats qui ne servent que des sentiments négatifs à l'encontre de soi ou des autres, et donc des freins à l'action et à l'épanouissement.

| Ne pas faire ou dire... (donc éviter de penser !) | ... mais plutôt |
|--|---|
| Il faut absolument que vous veniez sans quoi tout s'arrête. | Nous avons là une bonne opportunité de faire avancer le projet, mais si vous n'êtes pas disponible, voyons quand et comment vous le serez. |
| Associer la réussite d'une action au taux de participation de manière systématique | Voir sur l'ensemble de la démarche. |
| Comparer avec d'autres lieux ou d'autres moments passés. | Identifier la spécificité de ce qui se produit ici et maintenant, de manière à repérer les ressources sur lesquelles construire. |
| Attribuer l'échec à une seule cause : le comportement des autres ou la méthode employée. | 1 – S'assurer que « l'échec » est une réalité ; bien souvent, quel que soit ce qui est mis en œuvre, des effets sont produits. L'animateur doit identifier lesquels et, notamment, lesquels sont des bases ou des moteurs pour la suite de l'action. 2 – Regarder la démarche comme un processus global, dont le déroulement a produit ce qu'il a produit. Les éléments du processus sont forcément interactifs et se génèrent les uns les autres. |