



PARTICIPATION : UN CODE DE BONNE(S) CONDUITE(S)

Travail réalisé dans le cadre du groupe d'appui « Budget et politiques participatives »
des Alliances pour un Développement Durable

Mons - Juin 2002

Participation : vers un Code de bonne(s) conduite(s)

Madame Thys, échevine pleine de bonne volonté, a élaboré toute seule un projet de journal communal. « Il doit être un véritable outil d'information ouvert à tous ». Elle a décidé de lancer son projet de « manière participative » et convoque tout le monde (habitants, associations, administration, collègues de la majorité et de l'opposition, médias, ...) afin de présenter son projet. Si elle avait vraiment fait cela de cette façon que croyez-vous qu'il serait arrivé ? Comment croyez-vous que ses collègues de la majorité qui n'avaient pas été avertis de son projet auraient réagi ? Pensez-vous que venir dès le départ avec un projet tout ficelé est participatif ?

Cet exemple montre bien que la participation c'est beaucoup plus que « mettre tout le monde autour de la table », qu'il y a certaines règles, des étapes à respecter.

Comment mettre en place un processus participatif¹ qui porte ses fruits ? Quelles sont les grands principes

et les trucs et astuces de la participation ? Quel est mon rôle comme habitant, élu, ... ? Quelles sont les bonnes conduites à adopter lorsque l'on veut promouvoir un processus participatif au sein de projets ? Doit-on faire de la participation tout le temps ? Ce sont quelques unes des questions auxquelles ce travail en cours essaye d'apporter des réponses. Il se base sur : l'analyse des principes et fonctionnement du Budget Participatif ; d'expériences locales bruxelloises et wallonnes ; un travail initié par le groupe d'appui « Budget et politiques participatives ».

« Travail en cours » signifie que ce Code de bonne(s) conduite(s) doit encore être affiné avec vos remarques, vos expériences, et être lui aussi ... mis en pratique .

C'est une démarche exploratoire qui n'a pas la prétention de se poser en vérité absolue, la question de la bonne conduite étant par définition relative et contextuelle.

Habitat et Participation

¹ Cette notion ainsi que celle de projet sont définies en fin de document

I. UN CODE DE BONNE(S) CONDUITE(S) EN 10 ETAPES

***Ce code est en cours de construction...
Aidez-nous à l'améliorer !***

LES ETAPES	LE CODE DE BONNE(S) CONDUITE(S)
= QUOI faire	= faire COMMENT
<p>1/Identifier clairement le projet dans lequel s'inscrit ou va s'inscrire le processus participatif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir la finalité du projet • Définir les objectifs opérationnels du projet et les hiérarchiser <ol style="list-style-type: none"> 1) 2) 3) 	<p>LE BUDGET PARTICIPATIF A PORTO ALEGRE :</p> <p><i>Le Budget Participatif ne constitue pas une fin en soi, mais est un moyen de concrétiser un programme élaboré de manière participative. Le BP est un moyen pour traduire concrètement les préoccupations quotidiennes de la population. L'objectif est de réfléchir collectivement aux enjeux majeurs de la ville.</i></p> <p>Éléments de Bonne Conduite du Budget Participatif :</p> <p>a) <i>Le projet est élaboré selon <u>les deux démarches</u> (inductive - en partant des préoccupations quotidiennes) (déductive - en partant des enjeux globaux). Ceci permet d'éviter les dérapages propres à chacune des 2 démarches.</i></p> <p>b) <i><u>Le rôle actif des politiques</u> : un soutien à une démarche collective en mettant à disposition des outils et des possibilités de formation et d'information ; une vision de la société où les citoyens sont reconnus capables de comprendre et de participer aux grands enjeux politiques et économiques d'une commune.</i></p> <p>c) <i><u>La définition collective des priorités</u> (par quartier, par thématique) est le grand chantier d'une année de travail pour les habitants, les délégués, les administratifs et les politiques. Les priorités sont énoncées <u>par thématique</u>, puis sont intégrés deux autres éléments : l'obligation de continuer les grands travaux en cours et l'obligation qu'a la Municipalité de maintenir le niveau de services existant.</i></p>

Pour définir la finalité du projet :

- a) **Commencer par définir la finalité du projet, la vision du groupe** avant de parler « projets » car on peut créer une relative réelle unanimité sur une vision, pas sur un projet (qui est de l'ordre de la négociation, du compromis). Ceci permet d'éviter d'être prisonnier des « moules » dans lesquels il faut rentrer lors d'appels à projets puisque le projet devient un « moyen » dont on perçoit consciemment les limites.
- b) **Etre capable d'intégrer de nouveaux sous-projets en cours de réalisation** (et de maintenir le processus participatif au-delà du premier projet). Ceci est davantage possible si la finalité, la vision est partagée et que le nouveau sous-projet rencontre cette finalité partagée.
- c) **Veiller à ce que l'ensemble des personnes concernées soient d'accord avec la vision, la finalité**, même si elles ne vont pas participer concrètement au(x) projet(s).

Pour définir les objectifs opérationnels d'un projet :

- a) **Laisser un temps de créativité et d'expression de souhaits individuels, puis injecter le principe de réalité** (tenir compte du faisable, du réalisable, des contraintes de l'opérationnel).
- b) **Garder une trace de tous ces souhaits, même les plus fous** pour diminuer les frustrations, pour y revenir ultérieurement car ils pourraient malgré tout servir...

	<p>c) Définir collectivement les priorités : depuis l'objectif opérationnel jugé le plus nécessaire, le plus urgent jusqu'à celui qui sera mis en œuvre en dernier lieu. Cette étape est capitale pour que les habitants admettent la chronologie des réalisations par étape.</p> <p>d) Associer au maximum les personnes intéressées à la définition des différentes étapes du projet en fonction de leurs intérêts, de leur implication.</p>
--	--

2/Identifier clairement la finalité du processus participatif mis en place ou à mettre en place

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Parce qu'un projet peut être mené à bonne fin sans processus participatif. La mise en oeuvre d'un processus participatif requiert une stratégie différente, des dynamiques différentes et des moyens supplémentaires !!!

LE BUDGET PARTICIPATIF A PORTO ALEGRE :

Si le Budget Participatif est un moyen, c'est parce qu'il est au service du processus participatif. Ce processus a pour ambition de contribuer à (r)établir la confiance entre les différents acteurs impliqués. Un autre type de relations s'est instauré progressivement entre élus - techniciens - population. La suspicion et la méfiance du départ ont fait place à plus de partenariat, de co-production, de respect, sans nier les différences de points de vue, sans refuser les conflits toujours présents et nécessaires.

Eléments de Bonne Conduite du Budget Participatif :

- a) **Permettre la coexistence d'une participation à titre individuel et à titre collectif (comme simple citoyen ou comme membre d'une association, d'un groupe organisé).**
- b) **Favoriser l'émergence de la parole des « moins écoutés » : enfants, jeunes, femmes, personnes âgées, notamment en leur permettant de ne participer qu'aux sujets qui les intéressent.**
- c) **Ne pas chercher à obtenir LA voix des habitants, mais plutôt imaginer des mécanismes qui favorisent l'expression de leur diversité.**

Pour changer durablement les relations entre les acteurs :

- a) **Laisser des espaces** pour que les gens puissent participer à l'action collective

et politique.

- b) Introduire au cours du processus des possibilités pour chaque acteur d'acquérir de nouveaux savoirs et savoirs-faire (**capacitation**) car c'est un élément de motivation pour participer et une garantie d'obtenir un résultat plus intéressant, des avis plus pertinents (exemple : le Panel citoyen).
- c) **Ne pas brusquer les choses**, ne pas croire qu'il existe naturellement une finalité commune et partagée. Ce peut être aussi un des objectifs de la mise en place de projets : découvrir la nécessité de mettre en place un processus collectif.

Pour structurer le processus participatif :

- a) **Inclure les acteurs incontournables du projet dans le processus** parce qu'ils sont à l'origine de la dynamique du processus (les politiques - l'administration - le secteur privé - les habitants - etc.). Mesurer l'apport réel de chaque acteur et éviter de suivre un agitateur sans apport pour le processus.
- b) Structurer la participation de manière telle que chacun(e), y compris celui ou celle qui s'est opposé au projet, finisse par **se reconnaître dans le projet** ou par **reconnaître qu'il a été élaboré de manière citoyenne**.
- c) **Énoncer le plus clairement possible les objectifs concrets poursuivis** (un objectif simple, concret, qui touche les gens dans leur quotidien).
- d) **Accepter qu'un certain temps s'écoule** pour arriver à structurer la participation (penser au temps nécessaire pour arriver à structurer une bonne équipe de travail !). Le délai de structuration d'un processus est plus long que celui de la structuration d'un projet. S'il y a urgence pour un projet, ne pas lancer un processus participatif « alibi » qui va frustrer tout le monde.

3/ Analyser l'existant :

- se poser en amont du processus ou le plus rapidement possible des **questions pour repérer l'existant**
- analyser les **facteurs de motivation** propres à ce processus
- analyser les **moments propices** (au démarrage ou pour une intervention)

LE BUDGET PARTICIPATIF A PORTO ALEGRE :

Le Budget Participatif a été élaboré il y a 12 ans dans un contexte politique défini. Les modalités d'expression passent, entre autres, par une analyse de l'existant via l'usage de la vidéo pour filmer certains problèmes d'aménagement ou d'environnement. Les souhaits émis par la population le sont sur base de leur propre analyse de l'existant.

Éléments de Bonne Conduite du Budget Participatif :

- Donner les moyens aux habitants d'analyser leur existant, de pouvoir comparer avec d'autres situations à proximité (caméra vidéo).**
- Utiliser des moyens visuels.**
- Profiter d'une situation, d'un élément « déclencheur » (ici, une opposition politique) pour créer les conditions nécessaires au lancement d'un processus participatif.**

Pour repérer l'existant :

- Réaliser une carte des acteurs à usage interne** pour repérer les forces en présence : 1) Nommer tous les acteurs ; 2) Indiquer leur importance par rapport au projet à réaliser ; 3) Indiquer l'état de ses propres rapports par rapport à chaque acteur (allié - opposant) ; 4) Indiquer leur apport dans le processus participatif.

- b) **Utiliser une grille pour le repérage de l'existant** (il en existe de nombreuses déjà construites) (exemple : origines du projet et/ou du processus - contexte « participatif » - degré d'organisation des acteurs - thèmes - contraintes connues - instances de participation existantes - niveau de participation recherché - moyens matériels existants). Tout peut être dit car cela permet de révéler les problèmes cachés.
- c) **Repérer les ressources, les forces, les particularités au sein du/des groupe(s)** (pour pouvoir s'en servir - pour concevoir des méthodes et des outils de participation cohérents avec ces ressources, voire certaines particularités). Savoir quelles sont ses propres « armes » pour pouvoir, le cas échéant, lutter avec elles plutôt qu'avec celles qu'on ne maîtrise pas. (exemple : la croisade des sans-abri qui a réquisitionné un immeuble inoccupé).

Pour motiver les gens :

- a) **Partir des problèmes énoncés par les gens** pour que les projets ou processus répondent à ces problèmes (au minimum).
- b) **Faire en sorte que les acteurs à l'initiative d'un mouvement** (même s'il s'agit d'une contestation) **restent à l'initiative du projet et du processus.**
- c) **Mettre en place des conditions pour donner envie de se mobiliser** (exemple : se réunir dans le quartier concerné - terminer la réunion par un verre - inviter des personnes connues - apporter une dimension culturelle - etc.)

Pour choisir le moment propice :

- a) **Prendre le temps de permettre aux gens de se structurer** quand ils font une demande ou rédigent une pétition. Montrer immédiatement, de manière

	<p>personnalisée, que l'information a été reçue (par courrier, par téléphone, etc.), mais laisser aux gens le temps de se structurer, de structurer leur projet, de créer un processus participatif. (exemple : laisser un espace vert non aménagé pour analyser comment il va être investi par les habitants.)</p>
--	---

b) **Profiter de moments « phares » dans la vie des individus et/ou des collectivités** pour proposer une intervention, un projet, un processus.

4/ Elaborer les conditions de mise en place d'un processus participatif :

- **Définir des règles de fonctionnement**
- **Définir les rôles et missions de chaque partenaire**

LE BUDGET PARTICIPATIF A PORTO ALEGRE :

Une des clés du succès des démarches du Budget Participatif est l'élaboration conjointe des règles de fonctionnement : règles qui régissent les choix budgétaires (critères de sélection, priorités d'investissement,...) et les règles concernant le mode de fonctionnement du BP (mode de sélection des délégués et conseillers, etc.). Ce travail sur les règles constitue une activité permanente à Porto Alegre, notamment pour le « Conseil du BP ».

Les rôles de chacun sont définis : le Maire rencontre les habitants et leur « rend des comptes » - les Elus décident in fine du budget - l'Administration appuie techniquement le Maire dans ses rencontres ; elle réalise la matrice budgétaire. Les Habitants débattent pour énoncer leurs priorités.

Eléments de Bonne Conduite du Budget Participatif :

- Les règles de fonctionnement sont imaginées et réévaluées collectivement et régulièrement (minimum une fois l'an). C'est à la fois un principe de transparence et la marque d'un réel pouvoir décisionnel.**
- Admettre la coexistence de diverses règles de fonctionnement au sein d'un même territoire pour permettre aux diverses sensibilités de pouvoir s'exprimer. Pas de règle « pour tout le monde ».**
- Chaque acteur a un rôle bien défini, sans confusion possible et maintient ce rôle sans utiliser de « double casquette ».**

Pour définir des règles de fonctionnement :

- a) **Définir collectivement des règles de fonctionnement** (et, si nécessaire, les sanctions en cas de transgression de ces règles). Ces règles doivent préciser les conditions de fonctionnement du processus, les possibilités et limites de celui-ci. Prendre le temps nécessaire à leur élaboration.
- b) **Veiller à ce que ces règles soient renégociées périodiquement** : les finalités sont définies ; l'opérationnel, les modalités, le fonctionnement peuvent être renégocier à certains moments.
- c) Ces règles peuvent comporter **les modalités d'implication de certains acteurs** (par exemple celle des politiques) ; **les modalités d'organisation des réunions et de la communication en général** ; **les modalités de suivi du processus** ; **les modalités d'intégration pour de nouveaux participants** ; etc.
- d) Ces règles doivent être **en lien avec une réalité de terrain** et doivent permettre aux acteurs d'être davantage **responsables** (exemple : mise à disposition de matériel - acquisition de connaissances - respect des règles co-élaborées - etc.)

Pour définir les rôles et missions de chaque partenaire :

- a) **Définir clairement les rôles et mission de chaque partenaire**. Ceci peut être contractualisé dans un « **contrat de partenariat** » en l'absence de tout projet. De « vrais » partenaires doivent conserver la possibilité de dire « non » à l'autre (pas de contrainte implicite ou explicite de l'un sur l'autre).
- b) **Spécifier le type de relais et d'action qui sont attendus de la part de chaque partenaire** (exemples : un partenaire-relais avec les habitants devra

	<p>s'abstenir de jugements de valeurs ou de prises de position trop déterminées ; un partenaire-relais avec les politiques devra faire en sorte que les politiques soient prêts à intégrer ce qui sortira de la participation ; etc.)</p> <p>c) Amener - si le projet s'y prête - le personnel administratif en soutien au groupe porteur d'un processus participatif. Impliquer aussi les techniciens en amont des projets participatifs. Ils ont souvent des informations utiles sur les moyens nécessaires à l'opérationnalisation du projet et le moyen (la procédure) pour rendre ces moyens disponibles. D'où la nécessité d'actions de sensibilisation - information - motivation - formation du personnel communal comme condition nécessaire au développement d'un processus participatif réussi. (voir aussi le point sur l'apport d'expert-technicien).</p>
--	--

5/ Utiliser des modes de communication adaptés :

- Définir des **modalités de communication** de l'avancée du projet et du processus
- **Gérer les réunions** (ne pas confondre réunion et participation !)

LE BUDGET PARTICIPATIF A PORTO ALEGRE :

A Porto Alegre, chaque participant des diverses assemblées reçoit tous les documents sur le budget de la Ville et le détail des divers investissements dans son quartier. C'est un vrai défi. Les médias locaux ont longtemps boudé le projet. De nombreuses réunions co-existent, chacune a ses règles de fonctionnement. Par exemple, au sein des quartiers, les délégués organisent celles-ci comme ils le souhaitent (peut-être dans la rue) ; les séances plénières en présence du Maire et des secrétaires municipaux sont organisées par les Coordinateurs des secteurs. Ces cadres municipaux ne peuvent habiter le secteur dont ils sont Coordinateurs.

Eléments de Bonne Conduite du Budget Participatif :

- a) ***Diffuser largement l'information*** - y compris en matière budgétaire - pour reconnaître aux citoyens le droit de savoir, mais aussi partir du principe qu'ils sont capables, au delà de ce qui les intéresse directement, de comprendre les grands enjeux économiques de leur Commune.
- b) ***La gestion des réunions est élaborée selon des règles strictes, mais chaque type de réunion a ses règles propres.***

Pour communiquer :

- a) **Eviter les effets d'annonce et expliquer clairement (outils visuels à l'appui) les délais d'attente** pour le citoyen avant de pouvoir observer les premières

- réalisations d'un projet. Expliquer les délais des procédures administratives qui sont des freins à la rapidité d'exécution, mais aussi des garants d'une bonne gestion des deniers publics. **Se rappeler que de nombreux projets ratent parce que l'on a sous-estimé la nécessité de la communication en interne** avant de passer à la phase de communication externe. Les politiques doivent prendre le temps de communiquer leurs projets à leur administration.
- b) **Communiquer la finalité, mais aussi les étapes concrètes du projet et du processus** (pourquoi, quoi, comment et quand). Expliquer les contraintes du projet et parler de l'impact sur la vie des habitants. Expliquer les « règles du jeu » pour participer.
 - c) **Se soucier de répondre aux préoccupations de gens** (pour les motiver).
 - d) **Préparer un argumentaire** pour expliquer aux citoyens, aux opposants politiques, aux services administratifs, etc. pourquoi ce projet est réalisé de manière participative. Les avantages et les inconvénients attendus de la mise en place de ce processus participatif. Ne pas partir du principe que la majorité des personnes estime que si c'est participatif, c'est mieux !
 - e) **Tenir compte des modes de compréhension du public cible**. Utiliser un langage, des outils et méthodes non sophistiqués, variés en fonction de ce que l'on sait des personnes que l'on veut toucher. (exemple : faire passer un chapeau pour permettre aux gens présents d'y déposer leurs questions - créer une BD). Éviter une forme de communication style « publicité » qui décrédibilise le projet.
 - f) **Utiliser les médias** qui peuvent être des relais utiles, mais sont aussi à la source de nombreuses distorsions (volontaires ou non).

Pour gérer les réunions :

- a) **Se fixer un objectif « de participation » pour la réunion.** Se réunir pour discuter, ce n'est pas encore participer ! (Exemple : il faut que la réunion ait pour objectif d'aboutir à une prise de décision - à une action - à une mobilisation - à un processus de capacitation - etc.)
- b) **Organiser des réunions « ouvertes »** pour permettre à chacun (sans obligation) d'y participer selon ses centres d'intérêt. Ne pas faire croire qu'il faut participer à tout pour participer vraiment. Ceci nécessite une gestion des invitations avec ODJ précis, des PV envoyés à tout le monde, des lieux de réunion à géométries variables.
- c) **Préparer la réunion :** choisir le lieu et l'heure pour permettre la participation du plus grand nombre, disposer les chaises de manière conviviale, préparer les sujets, connaître le type de public possible...
- d) **Se former aux techniques de réunion ou en laisser la gestion à une personne autre.** Exemple : techniques pour donner la parole - pour susciter la créativité d'un groupe - pour reformuler les acquis - pour valoriser les acteurs - etc.
- e) **Oser la controverse si tout est bien préparé préalablement.** Exemples : en politique, faire participer majorité et opposition à l'élaboration d'un nouveau projet - organiser une réunion « pluraliste » où seront confrontés les arguments pour et contre le projet.

6/ Lancer le processus participatif et/ou y prendre part activement :

Qu'est-ce qui a marqué le démarrage de ce processus (temps - lieu - action - ...) ?

LE BUDGET PARTICIPATIF A PORTO ALEGRE :

Le processus participatif a été lancé il y a 12 ans dans un contexte politique défini. Il est intéressant de constater, avec le temps, qu'aux Assemblées territoriales composées essentiellement d'habitants sans formation spécifiques, sont venues s'ajouter des Commissions thématiques composées davantage de professionnels, de spécialistes, rencontrant des préoccupations d'une catégorie plus aisée de la population. Chaque catégorie d'habitant souhaite participer à ce qui le concerne plus directement (les femmes par rapport aux aspects relationnels ou de développement personnel - les enfants sur l'environnement et les espaces jeux - les jeunes sur la formation et l'emploi).

Éléments de Bonne Conduite du Budget Participatif :

- a) Retourner un élément négatif (situation politique initiale défavorable) en positif (mise en place du projet Budget participatif).***
- b) Un processus participatif étant toujours plus adapté à un type de population, laisser des opportunités aux autres groupes de pouvoir intégrer différemment le processus. Ne pas cadenasser le mode et les lieux de participation.***
- c) Ne pas obliger les habitants à participer à tout tout le temps.***

Pour lancer ou prendre part à un processus :

- a) En tant que politique, **ne pas se positionner comme arbitre ou garant de l'intérêt public**. Pour cela, éviter de cumuler les fonctions (se rappeler de la définition des rôles et missions de chaque partenaire). Le politique peut aussi parfois être un participant « comme les autres ».
- b) **Ne pas rendre obligatoire la participation** et permettre le fonctionnement à divers niveaux d'implication.
- c) **Présenter de manière désirable le processus participatif (et le projet) pour ne pas « écraser le désir des gens »** (sous les lourdeurs administratives, par exemple).

7/ S'adjoindre des aides extérieures si nécessaire : techniciens, personnes ressources, etc.

LE BUDGET PARTICIPATIF A PORTO ALEGRE :

A partir de 16 ans, quels que soient l'origine, la nationalité, le sexe ou le quartier où l'on habite, tous peuvent participer au Budget Participatif. Il n'y a donc personne qui soit réellement extérieur au projet et qui soit invité à y participer en tant « qu'extérieur ». Certaines personnes ont cependant des statuts particuliers : les formateurs qui donnent des cours sur le budget communal, cours destinés aux élus et à la population ; les délégués de quartier ; les coordinateurs, etc.

Éléments de Bonne Conduite du Budget Participatif :

- a) Les experts sont ici parties prenantes du processus.***
- b) L'apport des experts est surtout en terme d'outils de « capacitation » (via les formations) ou d'expression (avec une caméra vidéo dans les quartiers). Leur rôle de facilitation est ici évident.***

Pour l'intervention d'un « expert-technicien » :

- a) Ne pas confondre l'expert interne, qui est partie prenante du projet et/ou du processus et l'expert externe qui intervient de manière ponctuelle suite à une demande très précise.**
- b) Ne pas faire intervenir systématiquement un expert extérieur au processus (les habitants ont aussi une certaine forme d'expertise - l'expert externe pourrait perturber les débats ou écraser les réflexions individuelles).**

- c) **Définir le rôle de l'expert, son statut dans le débat, ses temps d'intervention.** L'expert-technicien doit donner des informations sur comment réaliser ce que l'on a décidé de faire, les limites de certains souhaits, les délais et procédures à respecter. Son statut est celui d'un expert (et donc pas forcément d'un participant). Il intervient quand le groupe hésite entre plusieurs alternatives ou ne voit pas comment faire avancer le projet.
- d) **Définir la/les mission(s) de l'expert invité :** un technicien, un spécialiste sur une thématique, un animateur de réunion, etc. C'est dans le cadre bien défini de sa/ses missions qu'il reste au service du projet ou du processus. (exemple : ce n'est pas parce qu'une personne est experte dans une thématique qu'elle a l'expertise de décider du meilleur projet pour le groupe).

NB : les questions liées à la présence d'expert dans un processus participatif ont suscité de nombreuses controverses au sein du groupe d'appui à la base de ce travail.

8/ Choisir des outils et des méthodes adaptés aux étapes du projet et à la finalité du processus participatif

- Choisir des outils et méthodes adaptés

LE BUDGET PARTICIPATIF A PORTO ALEGRE :

Les outils et méthodes sont variés et sont apparus au fil du temps, au fil des « manques » décelés au cours du processus. La méthode (les règles de fonctionnement) est élaborée pour une année et renégociée ensuite. Puisque le BP est vu non seulement comme un projet, mais aussi comme un processus, il a permis la création d'autres instances de participation dans la Ville (comme les Conférences municipales thématiques ou le Congrès de la Ville). Ce Congrès - qui a lieu tous les trois ans - débute par une définition avec les citoyens d'un programme pour la Ville avant de parler du « Budget » Participatif.

Eléments de Bonne Conduite du Budget Participatif :

- a) Une des grandes forces du processus est d'admettre et d'intégrer des modalités diverses de participation (voir aussi ci-dessus).*
- b) Se tenir aux choix fixés en matière d'outils, de méthodes et de dispositifs sur une période déterminée, puis accepter de les renégocier au vu de leur efficacité, dérives, etc.*
- c) Obliger les habitants à réfléchir d'abord à la vision globale du projet, puis après, à passer à la discussion sur les moyens.*

Pour des outils et méthodes adaptés au processus :

- a) **Utiliser la méthode du « micro-projet ».** Cette méthode consiste à se positionner d'emblée dans une dynamique de succès (petits projets - facilement réalisables - délais courts - peu de moyens à réunir - peu d'opposition rencontrée). C'est une manière de permettre au gens de se structurer pour ensuite proposer des projets plus conséquents.
- b) **Choisir des projets concrets, qui touchent les gens dans leur quotidien.**
- c) **Laisser à chacun le temps d'exprimer son souhait, son point de vue.** Ne pas vouloir collectiviser trop rapidement les souhaits individuels car les gens ne sont pas - au départ - partie prenante d'une vision de groupe. Laisser à chacun un temps pour « rêver » son projet. Ce temps permettra d'autant mieux d'accepter les frustrations, les déceptions lorsque des priorités seront émises.
- d) **Inciter à la création d'un petit groupe « porteur » de la dynamique.**
- e) **Proposer des espaces de discussion qui permettent à des publics différents de s'exprimer** (groupes de femmes - groupes de jeunes - autres modalités d'expression que les réunions - etc.)
- f) **Visibiliser le processus en cours** (même si le projet n'est pas encore abouti) (exemple : montrer une réalisation visible tous les deux mois maximum pour maintenir la motivation des habitants).
- g) **Communiquer les étapes du projet** (voir ci-dessus).
- h) **Proposer régulièrement de remettre en débat la procédure, les règles de fonctionnement, les rôles de chacun** pour remettre les « pendules à l'heure » parce que chacun perçoit différemment la réalité (en termes de moyens disponibles - de temps - d'urgences - de priorités - etc.). Mais ne pas accepter cette remise en question à chaque réunion (ce qui bloque le processus !)
- i) **Passer du temps à relancer le processus : aller (re)chercher les gens -**

	<p>marquer les étapes importantes par des événements significatifs - proposer d'autres activités, d'autres motivations possibles - etc.</p> <p>j) Laisser des espaces de créativité, d'individualisme, de transgression, d'appropriation dans les projets. Ne pas tout cadenasser d'avance - ne pas vouloir tout faire « pour » les gens, ne pas désirer à leur place.</p>
--	---

9/ Avoir un suivi et un feed back en continu du processus en relation avec le(s) projet(s)

- **Se donner les moyens du feed back**
- **Modifier en conséquence le projet et/ou le processus**

LE BUDGET PARTICIPATIF A PORTO ALEGRE :

Divers dispositifs permettent ce feed back en continu, mais n'admettent pas des modifications à tout moment. Un des éléments de feed back est la satisfaction (ou non) des habitants suite aux projets mis en chantier. Les modalités et les temps pour ces modifications sont aussi établis. Le feed back a permis non seulement de modifier ces règles, mais aussi a pu toucher plus fondamentalement au projet du Budget Participatif puisqu'une augmentation des recettes communales (via une augmentation des impôts) a aussi déjà été décidée au cours de ces 12 années d'expérience.

Eléments de Bonne Conduite du Budget Participatif :

- a) Admettre les temps d'arrêt, de modification, de réflexion inhérents au bon fonctionnement d'un processus participatif.***
- b) Veiller à visibiliser les réalisations liées au processus. C'est cette visibilisation qui permet la crédibilité, le maintien et le feed back du processus.***
- c) Ne pas modifier continuellement le processus ; les règles de fonctionnement doivent aussi inclure les modalités pour les modifications souhaitables.***

Pour réaliser le feed back en continu :

- a) **Oser arrêter un processus en cours ou un projet en cours pour évaluer et redéfinir : les règles de fonctionnement - les rôles et missions de chacun.**

Pour modifier le processus et/ou le projet :

- a) **Utiliser le « groupe porteur » ou le « noyau dur » pour réfléchir aux adaptations à réaliser en fonction des éléments du feed back.**
- b) **Se référer aux finalités définies au départ**, notamment pour faire face à une demande d'évolution d'un projet qui serait contraire aux valeurs défendues, aux options politiques sous-jacentes.
- c) **Informier largement des modifications** qui auront lieu.

10/ Réaliser une évaluation quantitative et qualitative du processus :

- Une évaluation quantitative et qualitative du processus
- Une évaluation quantitative et qualitative des résultats du projet soutenu par un tel processus

LE BUDGET PARTICIPATIF A PORTO ALEGRE

Quantitativement, le taux de participation est estimé aujourd'hui à 10% de la population. La première année, peu de gens ont participé parce qu'ils étaient méfiants. C'est parce qu'ils ont vu de manière concrète des améliorations qu'ils ont davantage participé. Les nouvelles instances de participation qui se sont créées au fil du temps sont la preuve tangible d'un besoin de lieux de paroles des habitants (Assemblées territoriales - Commissions thématiques - Conférences municipales thématiques - Congrès de la Ville - etc.).

Qualitativement, on peut citer deux éléments : 1° La possibilité offerte à tous (élus - techniciens - habitants) de se former, d'apprendre à comprendre les modes de fonctionnement des autres acteurs, à dialoguer, à construire des solutions partagées (processus de capacitation). 2° La capacité de percevoir la nécessité du changement d'échelle (quand un habitant opte pour un investissement dans un autre quartier que le sien).

Eléments de Bonne Conduite du Budget Participatif :

- a) Favoriser une culture de la participation plutôt que la participation à un projet déterminé et défini dans le temps.***
- b) Inclure dans chaque processus un volet « capacitation » pour permettre aux personnes d'acquérir des savoirs, savoirs-faire et savoirs-être via leur participation au processus.***
- c) Oser évaluer quantitativement un processus participatif et accepter que la***

participation sur le long terme à un projet soit un critère décisif d'évaluation.

Pour s'évaluer :

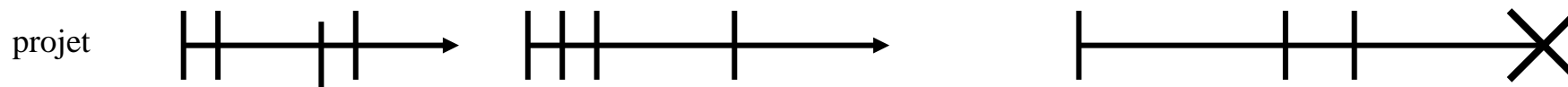
- a) **Evaluer le projet au regard de l'évaluation du processus.**
- b) **Réaliser de temps en temps avec les habitants des « auto-évaluation concertées »** où chacun , avec ses propres moyens (usage d'une vidéo, de photographies, d'une expérience vécue, etc.) vient donner son avis sur le processus en cours.
- c) **Utiliser ce temps pour en faire un temps d'acquisition de compétences (de capacitation).**
- d) **Créer collectivement ses propres indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'évaluation sur base de l'expérience menée.** Faire participer l'ensemble des habitants à l'explicitation de leur point de vue sur les résultats en fonction de ces indicateurs.
- e) **Militer pour une évaluation du processus sur le court - moyen et long terme** (pour de nombreux projets également).

Juin 2002
Habitat et Participation

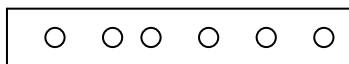
II Projet et processus : la différence

- **Un projet** est une situation ou un état que l'on voudrait atteindre, ce qui pour être réalisé, nécessite la mise en place d'étapes. C'est le **QUOI**.
(Exemple : je veux partir en vacances au Canada. Je vais 1° Demander à ma famille s'ils sont partants - 2° Aller dans une agence de voyages m'informer sur les prix, les destinations, etc. - 3° Evaluer l'état de mon compte en banque - 4° Si celui-ci n'est pas suffisant, obliger mes enfants à aller jobber pendant leurs loisirs - ... - faire mes valises - prendre l'avion - ...)
- **Un processus**, c'est la manière dont je vais m'y prendre pour réaliser mon projet. C'est le **COMMENT**.
Il existe de nombreux types de processus : le processus participatif (ici = consulter ma famille) - mais aussi des processus décisionnels non participatifs - des processus administratifs - des processus légaux - etc.

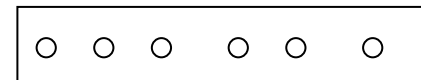
..... Les étapes du projet.....



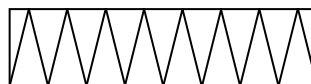
Processus X



Processus Y

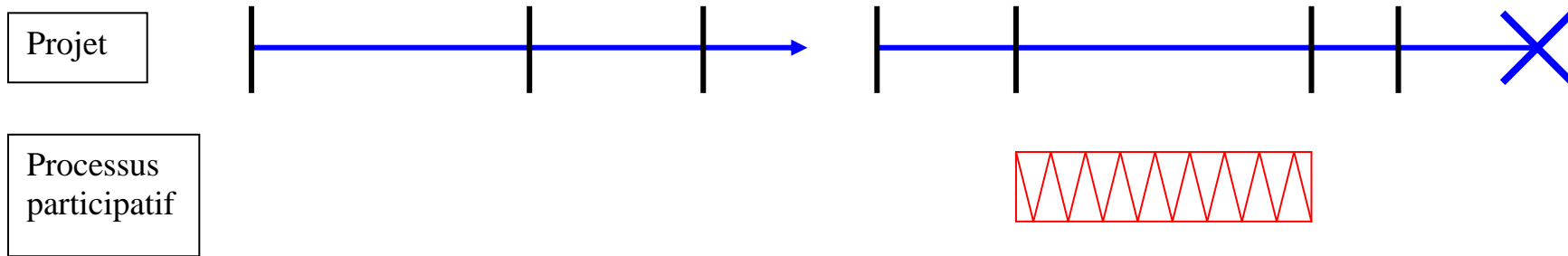


Processus participatif



Deux cas de figure-type de liaison projet-processus :

1° Un processus participatif suit - pendant un certain temps - les étapes d'un projet



2° Un processus participatif s'étend sur plusieurs projets

