

La Recherche-Action Participative (RAP) : un outil de gestion cybernétique de la société ?

Des bonnes pratiques mises à l'épreuve du Projet de Ville à St Ghislain et à Colfontaine

page 1 sur 6

Jacques Hennot, Le GRAIN asbl, 20 Mai 2012

- **La recherche action participative est-elle un processus dynamique et cybernétique plutôt qu'une procédure linéaire et figée ?**
- **Correspond-elle à un processus permettant d'impliquer tous les acteurs concernés avec leurs expertises spécifiques ?**
- **Comment intégrer la participation dans la mise en œuvre de projets de développement local ?**

Jacques Hennot nous livre un ensemble de bonnes pratiques expérimentées sur le long terme dans le cadre du « Projet de Ville » qu'il a animé dans les communes de St Ghislain et de Colfontaine.

Introduction

Les changements radicaux intervenant dans nos sociétés sont le fruit de plusieurs facteurs qui se combinent : les avancées technologiques, les crises économiques ou religieuses, les poussées démographiques, ... mais aussi les pressions populaires remettant en question la légitimité des pouvoirs en place coupés de leur « base ». Les réactions de ces pouvoirs « dictatoriaux » sont variées, souvent brutales et militaires faisant et font rarement dans la dentelle.

Et dans nos démocraties ? Si les réactions du pouvoir sont moins brutales (prônant la concertation plutôt que la violence physique), elles n'en sont pas moins réelles mais plus subtiles, jouant plus sur le mensonge et la séduction pour amortir les chocs. Ce fut le cas après la dernière guerre mondiale avec l'instauration de la concertation sociale qui débouchera sur plus de 60 ans de paix sociale.

Ce fut le cas en 68, quand on lâcha du lest au contre-pouvoir culturel naissant. On lui donna les moyens de « s'exprimer » (le droit à la parole et à l'information) mais pas de changer la donne sur le plan politique et économique.

C'est encore le cas aujourd'hui, où le concept de « participation » (et de citoyen dans la foulée) sous toutes ses formes possibles et imaginables est remis à l'honneur, tout en faisant souvent et seulement semblant de reconnaître l'expertise citoyenne. A tour de bras, sont créés des conseils, des comités, des structures ... de consultation, de concertation, de vigilance... en réaction au moindre frémissement citoyen (en particulier dans le domaine de l'environnement). De cette manière, Le problème est anticipé et désamorcé. Le problème est digéré au mieux. Des solutions (essentiellement techniques) sont proposées afin de permettre à la grande machinerie économique et politique de continuer à fonctionner, comme si de rien n'était, et cela sans changer radicalement de trajectoire. C'est la nouvelle gestion « cybernéticienne ». C'est dans ce contexte que sont relancés les dispositifs de participation : en prenant l'initiative « en haut », en lançant « la politique de la ville », « le contrat d'avenir »... La RAP peut faire partie, si on y prend garde, de l'outillage méthodologique utile pour y arriver. La « participation », un nouveau miroir aux alouettes du pouvoir ou une réelle volonté d'associer l'expertise citoyenne à celle des techniciens et des élus ? La question reste ouverte.

Après 35 ans d'activité militante dans le domaine de l'éducation permanente et de pratique de la participation, j'avoue douter de l'honnêteté et de l'éthique de certains « imposteurs » qui s'y sont attelés, voire des effets pervers entraînés par leurs interventions. Pratiquer la RAP sans l'éclairer sur ce plan et sans la baliser, c'est courir un risque évident de sérieux dérapages. Dans les lignes qui suivent, j'ai mis en valeur un ensemble de bonnes pratiques qui peuvent permettre de les éviter. Elles s'inspirent de l'expérience de RAP que j'ai menée dans le cadre du Projet de Ville dans la commune de Saint-Ghislain et de Colfontaine (Hainaut – Belgique).



La Recherche-Action Participative (RAP) : un outil de gestion cybernétique de la société ?

Des bonnes pratiques mises à l'épreuve du Projet de Ville à St Ghislain et à Colfontaine

page 2 sur 6

Jacques Hennot, Le GRAIN asbl, 20 Mai 2012

Recherche-Action Participative et développement local

Le concept de « recherche-action » est relativement bien connu, voire maîtrisé par toutes celles et ceux qui sont convaincus que l'aller-retour permanent entre l'implication sur le terrain et la prise de distance réflexive sont indispensables pour faire aboutir des projets pertinents. Le caractère participatif de la « recherche-action » induit qu'on y associe un certain nombre d'acteurs qui contribuent, à leur niveau, à cette démarche.

La « recherche-action participative » (la RAP) que beaucoup d'animateurs de projets en petits groupes pratiquent spontanément, à petite échelle et de manière plus ou moins approfondie, est en quelque sorte une méthode, un outil, un processus au service de l'émergence de projets qui se concrétisent ou pas par la suite. Dans le cas particulier du « Projet de Ville » que je traite ci-après, les acteurs concernés sont des habitants, mais aussi des services communaux, voire des associations et des entreprises locales à côté des politiques porteurs au départ de l'initiative.

Traduction locale du « contrat d'avenir » conçu en son temps par les techniciens de la Région wallonne (insistant lourdement sur les « procédures » qui doivent l'accompagner), le Projet de Ville est un concept au contraire dynamique et souvent imprévisible, quelque peu chaotique, particulièrement large, fourre-tout et dont les contours précis restent encore à définir. L'idée de se projeter dans l'avenir à moyen terme (2015, 2020, ...) et stimuler la participation de la population à l'élaboration d'un « projet » pour leur ville reste dans l'air du temps. Par contre, c'est la cacophonie quand les décideurs doivent s'exprimer sur les stratégies globales ainsi que les méthodes à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif et pour améliorer le bien-être de la population.

Le modèle de développement local porté par ces décideurs et leur réelle volonté de faire aboutir cette démarche (en s'appuyant prioritairement sur l'expertise citoyenne) fait sans doute la différence. S'ils sont convaincus que la priorité doit être donnée au développement local (s'appuyant sur un cadastre des potentialités proches et des facteurs « endogènes »), cette démarche peut réussir. S'ils croient, par contre, que le salut vient de l'extérieur et que c'est l'apport d'investissements « exogènes » qui priment, ils activent plus difficilement ce type de processus. A mon sens, c'est bien sûr de la combinaison intelligente de ces deux types d'apports que dépend, à moyen terme, l'émergence de certains projets de Ville.

Démarche développée dans la RAP

S'il y a des principes de base à respecter dans cette démarche, la RAP doit cependant être considérée comme un processus idéal que personne, à ma connaissance, n'a pu faire aboutir totalement. Elle doit donc être adaptée aux spécificités des terrains rencontrés et aux moyens humains et financiers mis à sa disposition (internes ou externes aux institutions demandeuses, commanditaires). Elle se différencie d'un « audit » classique qui vient puiser des informations pour les traiter et les restituer ensuite aux décideurs-financeurs. Elle correspond à une dynamique interactive entre toutes les personnes intéressées par l'avenir de leur commune ou de leur institution.

La contractualisation et le pré-diagnostic

Durant cette étape, une convention est signée par les « tiers-intervenants » dont le rôle essentiel est de garantir l'authenticité de la démarche. Sont ensuite abordés les facteurs qui peuvent être favorables ou défavorables à la réussite de la démarche.

La Recherche-Action Participative (RAP) : un outil de gestion cybernétique de la société ?

Des bonnes pratiques mises à l'épreuve du Projet de Ville à St Ghislain et à Colfontaine

page 3 sur 6

Jacques Hennot, Le GRAIN asbl, 20 Mai 2012

Parmi les facteurs favorables, les points suivants avaient été relevés:

- Une volonté politique forte d'impliquer tous les acteurs concernés, ainsi qu'un climat de confiance réciproque.
- L'existence d'élus et des personnes mandatées par eux qui développaient une approche « biophyle » de la réalité (les lunettes « roses » au lieu des noires) et qui reconnaissaient notamment l'expertise citoyenne qu'ils étaient prêts à valoriser au mieux.
- Chez les élus, la volonté et la persévérance d'accompagner la démarche jusqu'à son terme (3 à 5 ans), pour aller de la « vidange individuelle » à la « vendange collective » et pour faire aboutir concrètement les projets-citoyens ayant émergé. Ceci nécessitait, d'une part, de mettre en place un groupe porteur stable qui pilote tout le processus et, d'autre part, de considérer cette initiative comme un investissement immatériel exceptionnel nécessitant un budget communal spécifique.
- Le droit à l'erreur reconnu pour tous.
- L'existence d'un tissu associatif riche.
- L'existence aussi d'un réel espoir de gain « intellectuel », voire « affectif » (le plaisir d'y participer) pour tous les acteurs impliqués dans cette démarche, qui n'était pas sans risque pour les élus, en particulier pour ceux qui s'arrêteraient au milieu du gué.

Des facteurs défavorables à la réussite de la démarche existaient aussi:

- Les enjeux politiques camouflés, non avoués.
- Une majorité d'acteurs concernés qui avaient une approche « nécrophile » de la réalité (les lunettes noires ... toujours présentes en début de processus).
- Des habitants « instrumentalisés » par les élus ou par les techniciens qui tentaient de réaliser un « hold-up » sur leurs projets.

- Des projets « techniques » prédominants (ceux des bureaux d'étude, des experts en tous genres, ...) qui auraient pu éclipser les projets « sociaux » (ceux qui partent des réels besoins et désirs des habitants et qui se construisent avec eux)¹.
- Un tissu associatif virtuel, paravent, ainsi que de multiples dispositifs « diagnostics » ou « consultatifs » mal coordonnés et aux frontières mal définies.
- Enfin la confusion entretenue entre les rôles et statuts des principaux intervenants (la multiplicité des « casquettes »). Par exemple : l'élu ayant un discours « technique » ou intervenant en tant que citoyen, le chef de service qui développe un discours « politique », etc.

C'est aussi à cette étape de contractualisation et de pré-diagnostic que les commanditaires ont livré aux intervenants le maximum d'informations pertinentes et préexistantes sur leur commune (le fil historique, les études et enquêtes déjà menées, les initiatives déjà prises en matière de participation, ...). Une fois traitées « autrement », ces données ont permis aux habitants, aux élus et aux techniciens de modifier sensiblement les représentations mentales qu'ils avaient de leur propre commune. Les habitants n'étaient pas directement associés à ce stade.

L'observation directe du terrain (le « diagnostic ambulatoire »)

En se promenant, en se perdant sur les territoires concernés, j'ai tenté de capter un maximum de choses que les habitants eux-mêmes ne voyaient pas nécessairement ou ne voyaient plus. Par exemple, au sommet de la gare de St Ghislain trônaient deux sculptures qui étaient les deux symboles de la ville : l'aigle représentant la puissance, l'industrie et l'ours représentant la convivialité. Toutes deux étaient intimement liées à l'histoire de la ville. Je me rappelle que de nombreux habitants interpellés à ce sujet ignoraient complètement l'existence de ces statuettes.

1 Cette distinction indispensable a été introduite par Ita Gassel, un pionnier de la méthode.

La Recherche-Action Participative (RAP) : un outil de gestion cybernétique de la société ?

Des bonnes pratiques mises à l'épreuve du Projet de Ville à St Ghislain et à Colfontaine

page 4 sur 6

Jacques Hennot, Le GRAIN asbl, 20 Mai 2012

L'entretien avec les « témoins privilégiés »

Élus, techniciens, anciens, enseignants, entrepreneurs,... étaient ces témoins privilégiés. Ils provenaient de tous les milieux et de toutes les catégories sociales.

L'important était qu'ils aient quelque chose à dire, de préférence constructif. Leur interview, semi directive, à géométrie variable, a été idéalement enregistrée et scannée, phrases par phrases et, ensuite, traitée suivant une grille « thématique » (unités de sens, thèmes abordés, ...). Elle a également été traitée selon une grille « problématique » : simple « coup de gueule », description d'une situation concrète insatisfaisante, formulation d'une hypothèse explicative, de valeurs, d'objectifs généraux à poursuivre, ou encore d'actions précises à mener, ...

Les restitutions et le diagnostic partagé

La restitution publique devant les assemblées de quartier, de villages... (par l'équipe porteuse de la démarche) de toutes ces paroles captées et traitées a été un moment clé du processus.

Elle a permis notamment de structurer le débat, de vérifier la pertinence du travail réalisé et, in fine, de faire émerger progressivement les « actions starters » qui déclenchaient le « passage à l'acte ».

Ce processus a été long, parfois fastidieux, envenimé par celles et ceux qui, toujours chaussés de leurs lunettes noires, venaient aux assemblées essentiellement pour « vider leur sac ». Ces restitutions prenaient des heures, nécessitent deux à trois séances, avant que les idées et propositions positives, constructives, n'émergent.

Le temps « de la vidange individuelle » à « la vendange collective », a sans doute été l'étape la plus délicate à franchir !

Les actions starters et les thèmes fédérateurs

Le suivi et la réussite des actions starters, finalement choisies, ont été essentiels pour la poursuite et la pérennisation de la démarche. Ces passages à l'acte impliquaient, dans la mesure du possible, tous les acteurs concernés (élus, techniciens, habitants, entrepreneurs, ...). Ils ont permis la structuration du « projet de ville » lui-même (l'émergence de son « modèle d'action ») autour de thèmes fédérateurs, de défis à atteindre qui devaient mobiliser, sur le moyen terme, les citoyens concernés.

Même s'il n'est jamais évident à concevoir et à appliquer, le dispositif d'évaluation (axé sur les résultats concrets obtenus mais aussi sur l'évolution comportementale des différents acteurs concernés) a aussi été indispensable. Il a permis de réorienter judicieusement le processus participatif et de renforcer sa plus-value émancipatrice.

Les actions « starters » ou le « passage à l'acte » réussi

La conception (l'émergence), la réalisation concrète et la valorisation des actions starters ont constitué une autre étape importante dans la démarche du Projet de Ville. Ces actions étaient le produit et les résultats d'un processus parfois long, pénible, parsemé d'embûches, mais aussi d'un cheminement ayant englobé diagnostic partagé, accouchement de défis à atteindre et apprentissage à la négociation. Elles impliquaient, dans le meilleur des cas, des élus, des professionnels et des habitants motivés. Elles étaient aussi un test, à la fois de capacité à travailler ensemble et de reconnaître les expertises réciproques. Elles correspondaient à des moments clés qui ont conditionnée, du moins partiellement, sa réussite.

La Recherche-Action Participative (RAP) : un outil de gestion cybernétique de la société ?

Des bonnes pratiques mises à l'épreuve du Projet de Ville à St Ghislain et à Colfontaine

page 5 sur 6

Jacques Hennot, Le GRAIN asbl, 20 Mai 2012

L'action-starter, emblématique des changements entrevus, n'est pas la panacée universelle. Elle est une concrétisation, parmi d'autres, des aspirations citoyennes. C'est une méthode de travail qui, pour être efficace, doit remplir de nombreuses conditions d'application. C'est un moment fort, intense, fruit d'une démarche qui a été rendue possible grâce à la bonne volonté et l'implication de tous les acteurs concernés. C'est un temps qui marquera les esprits mais qui ne pourra être reproduite de manière systématique. Quelques conditions doivent être réunies pour se donner un maximum de chance de réussite:

- L'action doit être portée (faute d'avoir été déclenchée par un minimum d'habitants, d'élus et de représentants des services qui s'épauleront mutuellement pour la faire aboutir.
- L'action, choisie parmi un ensemble de propositions constructives, récoltées notamment dans les rencontres citoyennes, doit être à la portée des habitants concernés, voire de leur permettre de « mettre la main à la pâte ».
- Un dispositif d'évaluation doit être envisagé. Il doit permettre de « mesurer » la productivité du groupe porteur, la qualité de la réalisation finale ainsi que l'évolution des attitudes, des comportements des participants ou encore les objectifs pédagogiques atteints.
- L'action doit avoir une portée sociale et publique évidente.
- L'action ne peut être seulement « patriotique ». Elle doit avoir une réelle portée publique et profiter à un maximum de citoyens.
- Elle doit, par ailleurs, être reliée à un « thème fédérateur » qui lui permet de rebondir par la suite (effet « contaminateur-boule de neige »).

L'action starter est donc amenée à remplir différentes fonctions : une fonction symbolique, une fonction validatrice et évaluatrice mais aussi une fonction pédagogique et communicationnelle.

La réussite d'une action-starter est un signal fort, envoyé en particulier aux septiques et aux craintifs qui peut déclencher de nouvelles « vocations ». Elle valide donc le bien-fondé de la démarche tout en permettant d'évaluer la qualité du processus enclenché et la progression dans les comportements de tous les publics impliqués. Enfin, elle joue une fonction communicationnelle non négligeable au travers des « reportages » qui lui sont consacrés mais aussi des témoignages transmis par les porteurs eux-mêmes de la démarche (qui ont pris plaisir à y participer).

Les thèmes fédérateurs

Afin de tenir le cap et un niveau de mobilisation suffisant, le Projet de Ville doit progressivement structurer son « modèle d'action » mais aussi un « guide » déclinant à la fois les grands défis qu'il compte relever et les objectifs généraux qu'il s'était fixé pour les atteindre.

Pour St Ghislain, par exemple, ce fut:

- faire de St Ghislain une commune attractive et incontournable.
- faire de St Ghislain une commune « sept en une ».
- faire de St Ghislain une commune accessible et équitable.

Ces thèmes fédérateurs ont émergé au cours de toutes les rencontres, débats et analyses qui sont réalisés au fil du temps.

Association de Pédagogie Sociale

Le GRAIN
asbl

La Recherche-Action Participative (RAP) : un outil de gestion cybernétique de la société ?

Des bonnes pratiques mises à l'épreuve du Projet de Ville à St Ghislain et à Colfontaine

page 6 sur 6

Jacques Hennot, Le GRAIN asbl, 20 Mai 2012

Les effets émancipateurs de la démarche

Étant donné l'ampleur de la démarche et le nombre d'acteurs concernés, il est difficile et délicat de se prononcer sur le caractère émancipateur d'une RAP telle que je l'ai menée. J'explique cela notamment du fait de la lourdeur du dispositif d'animation mis en place pour accompagner efficacement le processus.

Dans mon cas, j'ai mené 33 assemblées de quartier à Colfontaine. Elles ont réuni une moyenne de 60 à 70 personnes plutôt âgées. Elles ont aussi nécessité la rencontre de nombreuses personnes clés de l'entité, des élus, des techniciens. Enfin, elles ont exigé l'analyse de dizaines de documents traitant de l'histoire de la commune.

Par ailleurs, il existe peu d'outils d'évaluation fiables en la matière (axés sur l'évolution des représentations mentales et des comportements notamment). Ceux qui existent sont difficilement applicables. Dans la pratique, je constate qu'il faut souvent réaliser l'évaluation à partir de l'observation directe, in situ ; profiter d'un moment fort pour « prendre ses distances » et pointer une évolution significative ; ou encore récolter les avis pertinents des uns et des autres sur des sujets sensibles voire sur les résultats concrets de certaines initiatives.

Je suis cependant convaincu que les mentalités de ceux qui ont participé à l'ensemble du processus, voire à l'une ou l'autre de ses étapes², ont sensiblement évolué. A titre d'exemples, je relève les faits suivants:

- L'évolution des relations entre habitants, techniciens et élus. Souvent agressives au départ, elles sont devenues plus constructives après quelques rencontres. Les expertises réciproques des uns et des autres étaient mieux reconnues et respectées (le remplacement des lunettes noires par les lunettes roses).

- L'évolution de la parole et de l'attitude des habitants intervenant dans le cadre des rencontres citoyennes de quartier: d'abord privée et « patriotique », cette parole a évolué pour devenir ensuite « publique » et explicative.
- Il en est de même pour la parole des élus ou des responsables de service qui ont été amenés à répondre à des interpellations parfois délicates. Elles les ont conduit à devoir clarifier les critères qui justifiaient certaines de leurs décisions.

Je suis convaincu que ce processus peut revitaliser le fonctionnement démocratique d'une commune, à condition qu'il se pérennise, que les changements de comportements soient durables, que des piqûres de rappel aient lieu, que la peur de s'exprimer ou de s'impliquer dans une action concrète, sur le moyen terme, ne paralyse plus ses acteurs.

Un projet de ville peut émerger et avancer grâce à la RAP comme méthode de base. Cette méthodologie peut être une réelle opportunité de développement d'une pédagogie émancipatrice. Elle permet, en effet, aux habitants, aux élus et aux « techniciens » des communes de s'impliquer d'une manière différente et plus gratifiante dans leur activité professionnelles ou militante. La recherche action participative doit donc être envisagée comme une utopie agissante, susceptible d'activer les potentialités locales et mettre « autrement » au travail des acteurs locaux.

Bibliographie sommaire

Collectif, **Le Contrat d'avenir pour les wallonnes et les wallons**
- Ed. Région wallonne, 2005

Majchrzak C., **La participation citoyenne: une rencontre d'expertises**,
- *mémoire Sciences de l'Éducation, Louvain-la-Neuve, 2004*

Vandewynckele M., **Les passeurs de frontière**
- *Adels, Revue Territoires, Paris, 2003*

Vandewynckele M., Licata J., **Être « développeur de territoire »**
- *Chronique sociale, Lyon, 2010*

² De la formulation de la commande de départ jusqu'au bilan des actions starter, en passant par la restitution des paroles citoyennes et les assemblées de quartier.