

Posture, professionnalisation & éthique dans les métiers de la participation

L'Institut de la concertation et de la participation citoyenne s'est intéressé aux questions de professionnalisation et de déontologie dès sa création en 2008, organisant plusieurs séminaires sur ces sujets. Cette réflexion n'est jamais achevée, elle doit être continue et se renouveler en permanence.

C'est donc assez naturellement que l'Institut a décidé de s'associer à l'initiative d'Asterya, l'organisation d'une journée d'étude à Paris le 30 mars 2017 sur cette thématique. Nous fonctionnons souvent en partenariat avec d'autres et mobilisons nos membres pour alimenter nos réflexions, c'est ce que nous avons proposé de faire cette fois-ci. En effet, il nous semblait important de mobiliser, en amont de la journée d'étude, des praticiens intéressés par le sujet, pour en débroussailler les grands enjeux, et ouvrir la journée avec une première réflexion.

Trois groupes d'échange de pratiques ont donc été organisés grâce à l'appui de partenaires à Paris, Lyon et Nantes. Ils ont réuni respectivement 20, 19 et 25 personnes, soit 64 au total. Ils étaient composés à environ 60 % d'agents de la fonction publique territoriale, le reste se répartissant de façon à peu près équilibrée entre consultants, associations et divers profils... Il est difficile de dire si l'échantillon est représentatif de la population des praticiens car celle-ci est mal connue, mais en tous cas, il n'est pas représentatif du profil des membres de l'Institut.

Les débats ont été centrés :

- sur les itinéraires de professionnalisation (comment on en arrive à faire de la participation), les moyens de se professionnaliser, les intérêts et les risques ;
- sur les problèmes d'éthique rencontrés par les praticiens, les conflits entre leur éthique personnelle et ce qu'ils sont amenés à faire ;
- les questions de posture ont été abordées de façon plus transversale, au sein de chacune de ces deux thématiques.

Comment se professionnalise-t-on ?

En premier lieu, un constat : celui d'une entrée dans le monde de la participation par une conviction. Conviction de vouloir faire ensemble, faciliter l'expression de tous, créer de l'émancipation ou du lien social, en tout cas une volonté de « faire avec » plutôt que « faire pour ».

Cette conviction peut passer par plusieurs choses : un parcours professionnel spécifique, l'incorporation - dans des métiers successifs - de pratiques qui relèvent de la participation, ou bien un glissement de la recherche vers l'action, dans une volonté de ne pas être seulement « en dehors »

Synthèse des Groupes d'échange de pratiques des 10, 17 et 21 mars 2017 à Paris, Lyon et Nantes organisés en partenariat avec l'association Asterya

mais de traduire cette recherche par une volonté de transformation sociale. Cette conviction personnelle peut motiver le suivi d'une formation, initiale ou continue.

Elle peut venir d'un engagement associatif, souvent dans le milieu de l'éducation populaire, de l'économie sociale et solidaire, ou dans des instances de participation au niveau local.

Enfin, certains participants ont pu développer cette conviction par curiosité en s'intéressant à des thématiques émergentes proches de la participation (démarches collaboratives, facilitation, budget participatif...).

C'est parfois le hasard d'une affectation, notamment pour les agents de la fonction publique, qui a conduit à la participation.

Une fois passés en revue ces différents parcours de professionnalisation, les participants ont tenté de définir quelles étaient les caractéristiques d'un « métier » de la participation. Ils sont arrivés à la conclusion que fondamentalement, les métiers de la participation sont extrêmement divers : il y a une diversité des échelles concernées, avec un travail de coordination, de transversalité, puisqu'une approche « participative » implique souvent d'être développée à toutes les échelles d'une organisation, d'un projet ou d'une démarche ; ce n'est pas une approche qui se décline à un seul moment ou à un seul endroit.

Il y a aussi, et c'est le corollaire du point précédent, une grande diversité des « disciplines » ou « domaines » touchés par la participation : urbanisme, développement durable, politique de la ville, architecture, communication... En effet, il est rare qu'un projet ou une démarche ne concerne qu'un seul pan de l'action publique.

Enfin, il existe une grande diversité des formes prises par la participation : information, co-construction, co-décision, empowerment, concertation réglementaire ou volontaire...

Dans le cadre de métiers si divers, si transversaux, qui peuvent demander une multitude d'aptitudes et de connaissances, comment se professionnaliser ?

En préalable à cette question, les participants se sont questionnés sur l'existence même « d'experts » de la participation ; parle-t-on réellement de compétences, ou plutôt de savoir faire ? La participation ne serait-elle pas une « mentalité » plutôt qu'un « métier », une « profession » ? En même temps, ils se sont mis d'accord sur le fait qu'en plus de cette « mentalité », certaines compétences étaient indéniablement nécessaires : animer une conférence de citoyens n'est pas inné, créer des dispositifs d'intelligence collective s'apprend. De même, la posture de tiers est parfois nécessaire, faire figure d'intermédiaire neutre est indispensable dans certains dispositifs, et cette posture se travaille.

Comment se travaille-t-elle ?

Ici, un constat relativement partagé : la participation s'apprend essentiellement sur le terrain, par la pratique. D'où l'importance, pour monter en compétence, de l'échange de pratique. Les participants aux GEP ont été unanimes sur l'importance du travail en réseau, d'espaces d'échange et de rencontres, entre pairs mais aussi avec les autres acteurs : c'est grâce à ces espaces qu'il est possible de pratiquer la transversalité, que l'on peut instaurer une culture commune, qui permet de mieux se

Synthèse des Groupes d'échange de pratiques des 10, 17 et 21 mars 2017 à Paris, Lyon et Nantes organisés en partenariat avec l'association Asterya

comprendre et de monter en compétence collectivement (élus, citoyens, agents, autres professionnels...).

C'est cette culture commune qui permet de répondre aux besoins spécifiques des praticiens de la participation, notamment deux besoins identifiés par les participants : faire évoluer les cultures du travail (pouvoir innover, expérimenter, avoir le droit d'échouer, de recommencer, intégrer une marge de manœuvre aux projets, pouvoir faire évoluer les dispositifs), et favoriser la reconnaissance des métiers de la participation (c'est ici notamment que la culture commune et la meilleure connaissance de l'autre peut jouer) à travers des fiches de postes adaptées, une reconnaissance des acquis de l'expérience et des compétences spécifiques de la participation : les professionnels ne sont pas seulement des « animateurs de séances ludiques » ou des aficionados des post it !

Une question a été peu abordée, celle de la professionnalisation des participants : faire monter en capacité les citoyens oui, mais comment gérer les participants qui deviennent des professionnels et parfois investissent tout l'espace de participation ? Comment cette professionnalisation questionne-t-elle la légitimité des participants ?

Quelle place pour l'éthique dans l'exercice de son métier ?

Exercer un métier dit de la participation suppose donc d'adopter une certaine posture issue d'une conviction personnelle souvent forte. Comment gérer, dès lors que des convictions personnelles entrent en compte, des dispositifs qui ne rencontrent parfois pas complètement voire pas du tout son éthique personnelle ? Comment gérer des conflits entre des éthiques professionnelles pas forcément compatibles ? La question de l'éthique « de structure », partagée par l'ensemble des acteurs d'une structure, n'a pas été traitée dans les GEP, excepté à travers la différence entre l'éthique, considérée comme personnelle, et la déontologie, liée à un statut et imposée : "l'éthique [personnelle] me fait fermer la bouche, la déontologie [de mon travail] me fait ouvrir la bouche"

Nous avons essayé de regrouper les raisons identifiées par les participants qui font des métiers de la participation des métiers « à risque », en termes d'éthique (en plus du fait que ce sont des métiers de conviction personnelle, ce qui rend difficile la neutralité exigée).

Lorsque l'on « fait participer », on a une forte responsabilité : les lieux de la participation sont des espaces de pouvoir fort, dans lesquels des paroles sont captées, interprétées, rapportées et donc potentiellement manipulées (par les décideurs, par les animateurs, par certains participants, par des opposants, par tous types d'acteurs : la manipulation peut venir de partout). Les métiers de la participation sont donc des métiers dans lesquels il est nécessaire d'être vigilants à tout instant envers ce risque de manipulation, sous peine d'être accusé de « trahison ».

Par ailleurs, dans ces métiers où l'enjeu est de faire participer aux décisions publiques, dans lesquels on subit souvent une injonction du « toujours plus de participation », « toujours plus d'inclusion », on a tendance à multiplier les espaces, sans se rendre compte qu'au final le risque de la surmobilisation est la décrédibilisation des espaces mêmes de la participation.

Synthèse des Groupes d'échange de pratiques des 10, 17 et 21 mars 2017 à Paris, Lyon et Nantes organisés en partenariat avec l'association Asterya

De façon très liée, la participation est en permanence confrontée à la représentation : on lui demande de lui « ressembler », tout en lui demandant d'en combler les déficits. Et en même temps on lui demande parfois d'en être l'alternative, tout en lui reprochant de la cautionner. Les professionnels sont ainsi investis d'une « mission » démocratique parfois écrasante et empreinte d'injonctions contradictoires.

Enfin, a émergé la question de l'argent, de la rémunération du professionnel, par le décideur même de la concertation, et de ses résultats : comment être impartial, comment contredire, lorsque l'on est dépendant d'une des parties prenantes d'un dispositif ?

Un certain nombre de principes éthiques ont été évoqués dans les GEP, de manière globalement partagée :

- Honnêteté, transparence, sincérité dans l'engagement mutuel
- Traçabilité, reddition de compte, lien à la décision, droit de suite : gage de sincérité et de transparence.
- Capacité à faire de la participation le plus en amont des projets et tout au long de leur mise en œuvre, aménagement d'un temps d'anticipation pour produire le dispositif adapté
- Principe d'inclusion des publics
- Principe de tolérance, de bienveillance
- Acceptation des désaccords, des conflits
- Evaluation de la participation

Ces échanges laissent penser, au sein des praticiens mobilisés par les GEP, à une relative convergence sur les principes éthiques qui fondent leur action. Les divergences sont avec d'autres : les décideurs et parfois aussi (mais dans une moindre mesure) les participants.

Une fois ce constat fait de l'importance de respecter une certaine éthique, comment faire, sur quoi s'appuyer pour faire respecter une règle, un cadre, une posture éthique ? Plusieurs pistes ont émergé des discussions, notamment celle « d'objectiver » les règles pour les asseoir : en premier lieu, il s'agit d'établir un cadre collectif, partagé, si on veut que toutes les parties prenantes en respectent les règles. Ce cadre doit être clair, écrit, objectivé, c'est-à-dire que les différentes parties prenantes de la participation (citoyens, techniciens, élus) doivent avoir connaissance de leur place respective, de leur marge de manœuvre, du processus, et doivent pouvoir s'y référer. L'objectivation peut aussi passer par l'appel à un tiers neutre, qui puisse avoir un regard externe sur le processus et garantir que tout se passe selon les règles posées. L'objectivation, c'est aussi disposer de droits clairs, notamment celui de se retirer d'un dossier ; c'est un sujet particulièrement sensible chez les agents de la fonction publique, parfois tiraillés entre leur éthique personnelle et les objectifs des missions qu'on leur assigne. Enfin, l'objectivation peut passer par une clarification, voir une co-construction de fiches de poste plus complètes, auxquelles se raccrocher pour asseoir son rôle au sein d'un dispositif.

La possibilité d'élaborer des chartes, co-construites, pour garantir un cadre aux dispositifs de concertation a été évoquée. La possibilité qu'une charte unique puisse s'appliquer à tous est apparue peu probable ; en effet, la charte serait un moyen plutôt qu'une fin, elle serait un prétexte pour créer un espace de dialogue entre les parties prenantes, décroiser en amont du projet ou de la démarche.

Synthèse des Groupes d'échange de pratiques des 10, 17 et 21 mars 2017 à Paris, Lyon et Nantes organisés en partenariat avec l'association Asterya

L'éthique du participant, du « public » a été peu abordée : peut-on exiger une forme d'éthique du participant ? Si oui, laquelle ?

La posture des professionnels de la participation, résultante de la confrontation entre éthique personnelle et contraintes professionnelles

Après avoir exploré les dessous de la professionnalisation des métiers de la participation et leurs particularités en termes d'éthique, je vais essayer de tirer quelques fils sur les postures adoptées par les professionnels de la participation : quelle posture adopter pour « faire participer » ?

« Faire participer » est une expression qui a fait débat, certains participants lui préférant l'expression « laisser participer » (ce qui implique d'ailleurs une posture différente, peut-être plus passive) ; quel équilibre entre animer (tenir et réguler les échanges) et laisser faire le groupe (lui donner les outils, accompagner sans faire à sa place) ?

Nous avons essayé de regrouper les interventions ayant trait à la posture en quatre groupes, qui donnent quatre types de postures, chacune n'étant pas exclusive des autres. Elles peuvent être combinées, adoptées successivement ou rejetées :

➔ Une posture d'écoute

- Ecoute de la parole de l'autre, et donc respect de la parole (ne pas déformer, toutes les paroles ont la même valeur), être fidèle à la production
- Tout en ayant une certaine autorité quand c'est nécessaire pour cadrer les discussions, les débats.
- Face à cette posture d'écoute, s'est posée la question de la différence entre la médiation et la participation citoyenne

➔ Une posture de tiers, entre le décideur et le public, voire de passeurs au sein de leurs structures

- Faire le pont, l'interface entre les élus, les citoyens, le pouvoir public. Les professionnels de la participation se voient souvent comme ayant pour mission de faire dialoguer des personnes qui ne se croisent pas, de faire se croiser les points de vue. Quid de cette mission dans la fonction publique ? Il y a une double allégeance et la difficulté est d'être un tiers-médiateur qui soit décrédibilisé car identifié à la collectivité.
- La figure du tiers animateur a tendance à rassurer. Toutefois, il y a une distinction entre l'animateur privé (appel à un prestataire) et l'animateur qu'on va chercher « en interne ». L'élu aura tendance à avoir plus confiance dans le premier.
- Question du statut de militant : ambiguïté avec le statut de tiers, entre garant et militant impliqué. Comment rester extérieur, tiers, et comment on fait partie du jeu ?

Synthèse des Groupes d'échange de pratiques des 10, 17 et 21 mars 2017 à Paris, Lyon et Nantes organisés en partenariat avec l'association Asterya

- Les participants ont beaucoup mobilisé le terme de « passeurs » pour évoquer leur posture, dont le rôle serait de transmettre une information qui peut infléchir ou modifier un projet, mais aussi une culture. Les professionnels de la participation se sentent en effet investis d'une mission de diffusion d'une culture partagée de la participation, d'une culture commune, d'une montée en compétence collective des élus, des agents et du public. Il s'agit de veiller à ne pas cloisonner les métiers entre agents techniciens et spécialistes de la participation.

➔ Posture du lâcher prise

Cette posture doit s'adopter dans les deux sens ; les professionnels ont besoin qu'on leur fasse confiance quitte à leur déléguer du pouvoir et du savoir (« Partager son pouvoir, ce n'est pas le perdre »), mais ils ont aussi besoin d'accepter que le processus puisse leur échapper, prendre une autre direction, produire autre chose que ceux qu'ils avaient prévu. C'est la « capacité d'adaptation », qui consiste à savoir accueillir une forme d'expression non prévue au départ, accepter que le collectif élargisse les questionnements, s'autoriser à sortir ou à faire évoluer le cadre initial à partir du moment où c'est le collectif qui le porte et que le mandat est respecté.

Cette posture du « lâcher prise » va avec la capacité à faire preuve d'humilité, à avoir recours à d'autres compétences, d'autres figures. Par exemple, faire appel à quelqu'un d'extérieur lorsque l'on sent qu'on est trop impliqué ; ou bien « avoir conscience des biais » comme la non représentativité des participants, plutôt que de les nier.

C'est aussi faire le « deuil de la neutralité ». Ce point fait débat. Pour certains participants, chacun a ses propres points de vue, visions, expertises ce qui fait que personne n'est neutre même le chargé de concertation, qui choisit « jusqu'où on va, qu'est-ce qu'on y met ». Pour d'autres, cela peut se régler par la posture professionnelle et une certaine « vigilance à ne pas imposer ses principes personnels, ses propres convictions, à son environnement professionnel ». Être professionnel serait justement d'être en capacité de « dissocier les enjeux personnels (les siens en tant que citoyen)) des enjeux professionnels ».