



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

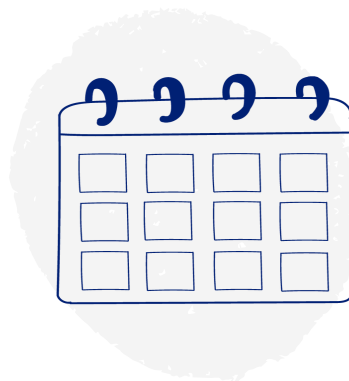
Délégation interministérielle
à la prévention et
à la lutte contre la pauvreté



Agence
nouvelle des
**solidarités
actives**



FICHE 4



Structurer et coordonner
la démarche

Pourquoi cette fiche ?

Toute démarche de participation nécessite un temps d'organisation et de structuration en amont du projet pour :

- **Avoir une vue d'ensemble du projet** en formalisant le contexte et les objectifs poursuivis par la démarche
- **Disposer d'une vision claire sur le déroulement de l'action et des différentes étapes** qui la compose
- **Préciser le rôle et les responsabilités** des différentes parties prenantes
- **S'assurer de disposer d'un budget adapté** à la bonne réalisation de la démarche
- **Identifier les risques** pouvant se présenter et prévoir les réponses à ces risques de manière proactive
- **Etre en mesure d'apporter les ajustements nécessaires** au cours de l'action si cela s'avère nécessaire
- **Définir un plan de communication** tout au long de la démarche

Les éléments produits à l'issue de cette étape doivent être formalisés au sein d'une note de cadrage afin de donner une bonne visibilité sur l'action aux parties prenantes et constituer le document de référence pour le lancement, le suivi et le bilan de l'action.



Cette fiche présente les principaux éléments à prendre en compte dans l'organisation et la structuration d'une démarche de participation et à faire figurer dans la note de cadrage de la démarche.

Comment procéder ?

Cette partie détaille l'ensemble des éléments qui doivent être analysés et formalisés dans la note de cadrage. Pour chacun de ces éléments, elle liste une série de questions clés à se poser au lancement de la démarche. Sont également référencées dans cette partie les autres fiches du kit méthodologique utiles pour chacun de ces éléments.

LA DÉFINITION DU CONTEXTE ET DES OBJECTIFS

Avant de lancer toute démarche de participation, il s'agit de déterminer les raisons pour lesquelles on souhaite se lancer dans le projet.



S'ASSURER DE LA PLUS-VALUE DE LA DÉMARCHÉ

AFIN D'ÉVITER DEUX ÉCUEILS :

- Une participation « alibi » qui aurait pour seul objectif de répondre à une exigence politique sans autre forme de bénéfices collectifs (amélioration des actions destinées aux personnes concernées) ou individuel (développement du pouvoir d'agir).
- La reproduction d'une démarche déjà réalisée préalablement sur une question, un public et un territoire similaire. Voir la partie relative à la mobilisation des ressources documentaires existantes de la [fiche n°3 "Dresser un état des lieux des ressources disponibles"](#)



EXPLICITER CLAIREMENT QUATRE ÉLÉMENTS :

LE CONTEXTE DE LA DÉMARCHÉ

Il s'agit ici de poser le cadre de cette réflexion (exemple : contexte sociétal, nouvelle politique publique, commande politique, projet de territoire, lancement d'un nouveau dispositif, mobilisation d'un collectif d'habitants...). Ceci permettra de formaliser et d'expliquer les conditions d'émergence de la démarche de participation.

Dans quel contexte politique, organisationnel ou opérationnel s'inscrit la démarche de participation que je souhaite mener ?

Pourquoi se lancer dans une démarche de participation ?

A quelles questions cette démarche permettra-t-elle de répondre ?

LES OBJECTIFS VISÉS

Il s'agit de déterminer précisément la ou les problématiques pour lesquelles la démarche de participation va apporter des éléments de réponses.

Cette problématique peut être formalisée sous la forme d'une ou plusieurs questions.

Exemples : Comment faciliter l'accès au numérique des personnes hébergées ? Quelles sont les modalités de communication les plus appropriées pour toucher un public migrant ?

Quel sera l'impact des propositions des personnes concernées sur le projet que je mène ?

Quel niveau d'implication est attendu des personnes ?

LA FORME DE PARTICIPATION LA PLUS ADAPTÉE

Il s'agit de déterminer la forme de participation la plus adaptée en fonction du contexte et des objectifs de la démarche préalablement définis.

- **L'information** : elle permet de faciliter l'appropriation d'une action par le public qu'elle cible. Elle constitue, en outre, un point de départ pour débattre d'un sujet.
- **La consultation** : elle permet l'expression de l'avis d'un groupe d'individus intéressés.
- **La concertation** : elle permet la confrontation et l'échange d'arguments en vue de mettre en œuvre ou de faire évoluer une action.
- **La coconstruction** : elle permet de construire les modalités de mise en œuvre d'une nouvelle action.
- **La codécision** : elle donne aux personnes la possibilité de participer à la prise de décision.

Pour plus d'informations sur les différentes formes de participation, consulter la fiche n°1 "Définir les objectifs et les modalités de participation".



3

LA VALEUR-AJOUTÉE DE LA DÉMARCHE

Il s'agit de positionner un niveau d'attente vis-à-vis des résultats de la démarche de participation, à la fois pour le projet poursuivi (problématiques ci-dessus) et pour les parties prenantes dont les personnes concernées (en termes de bénéfices collectifs et individuels).

Quels sont les résultats attendus de la démarche pour mener à bien mon projet ?

La détermination de ces niveaux d'attente permet d'avoir une vision claire et transparente de ce qui ressortira de la démarche pour l'ensemble des parties prenantes mais également de ses limites.

Quels sont les résultats attendus de la démarche pour l'ensemble des parties prenantes (partenaires et personnes impliqués) ?



Pour plus d'informations sur la plus-value pour les différentes parties prenantes, voir la fiche n°2: "Convaincre les décideurs, les professionnels et les personnes"

La valeur-ajoutée de la démarche peut se décliner en indicateurs précis qui seront utilisés pour évaluer la démarche de participation mise en œuvre. Ainsi, la préparation de l'évaluation de la démarche peut être concomitante à la définition des objectifs de la démarche.



Pour plus d'informations sur les indicateurs d'évaluation, voir fiche n°10 "Evaluer la démarche de participation"



ZOOM SUR LES MODALITÉS D'ÉVALUATION

L'évaluation fait partie intégrante du déroulement du projet. Dès lors, la réflexion doit être anticipée avant le lancement de la démarche de participation et doit pouvoir impliquer les parties prenantes du projet pour convenir des finalités et de la faisabilité de la démarche ainsi que des modalités d'évaluation.

Cette réflexion peut avoir une incidence sur les objectifs et les modalités de mise en œuvre du projet. Elle contribue ainsi à l'amélioration de la démarche de participation en permettant :

- **D'aider à prendre des décisions et orienter les choix**
- **De mieux connaître les actions à mettre en œuvre**
- **De rendre compte à l'ensemble des décideurs (élus, professionnels, personnes...) des effets de la démarche**



Pour en savoir plus, se référer à la Fiche 10 "Evaluer la démarche de participation"

LA DÉFINITION DES GRANDES ÉTAPES ET DU CALENDRIER

Quelles sont les différentes phases de la démarche ?

Quelles sont les dates clés pour lesquelles je dois informer les parties prenantes au plus tôt ?

L'organisation et la structuration de la démarche de participation implique d'identifier les grandes étapes du projet et de les rendre visibles. La définition du calendrier est nécessaire pour que la démarche soit anticipée et ancrée dans le temps. Le calendrier doit donner une vue d'ensemble des différentes étapes de la démarche :

- **Les grandes phases** de la démarche de participation dans le temps (lancement, mobilisation des participants, temps de travail, évaluation, restitution...)
- **Les dates clés** de la démarche (par exemple : tenue d'un comité de pilotage, date d'une réunion de travail, fourniture d'un livrable...)

Il doit être construit en **prenant en compte le temps d'adaptation tant du côté des institutions** (disponibilité des décideurs et des professionnels...) **que du côté des personnes elles-mêmes** (organisation des déplacements, préparation préalable à la participation...).

Il est nécessaire d'anticiper et **communiquer en amont à l'ensemble des participants les éléments du calendrier qui les concernent** : informations relatives à la démarche et aux réunions et événements organisés auxquels ils seront conviés (exemple : informer les personnes au moins 3 ou 4 semaines à l'avance, en prévoyant dès la phase de cadrage des dates de relance et de rappel).

LES PARTIES PRENANTES À CONVIER

Quelles sont les personnes que je souhaite toucher ?

Quelles sont les parties prenantes nécessaires au bon déroulement de la démarche ?

Quelle que soit la forme de participation retenue, l'élaboration d'une démarche de participation implique d'**identifier au plus tôt l'ensemble des parties prenantes et de définir le rôle de chaque personne.**

En interne **doit être désigné un chef de projet (ou coordinateur de la démarche), voire une équipe projet**, en fonction de la dimension de la démarche. A minima, une personne doit être identifiée au sein de la structure comme point de contact pour répondre aux questions des personnes et, le cas échéant, des professionnels chargés de les mobiliser.

En externe, elle implique de **mobiliser différentes parties prenantes :**

LES DÉCIDEURS

LES PROFESSIONNELS

LES PERSONNES CONCERNÉES

LES DÉCIDEURS

Quels sont les décideurs (élus, directeurs partenaires) qui peuvent porter la démarche, faire en sorte qu'elle soit menée à bien et que ses résultats soient pris en compte ? Qui associer au pilotage et/ou au suivi de la démarche ?

La démarche doit nécessairement impliquer les décideurs afin de :

- légitimer la démarche
- permettre ou faciliter sa réalisation
- faire en sorte que ces résultats puissent être pris en compte.

Ceci implique de les mobiliser au plus tôt et parfois de les convaincre de l'intérêt de la démarche. Il est recommandé de les associer aux instances de pilotage de la démarche au même titre que les professionnels et si possible les personnes concernées.



Pour plus d'informations sur comment convaincre les décideurs de l'intérêt de soutenir et de s'impliquer dans la démarche, voir fiche n°2: "Convaincre les décideurs, les professionnels et les personnes"



ZOOM

La Gouvernance

La gouvernance doit être déterminée en amont du projet en précisant ses modalités d'organisation. Cette organisation peut être positionnée :

- En interne au niveau de la structure ou institution par la direction voire le conseil d'administration, pour assurer la mobilisation des moyens nécessaires (humains et financiers) et garantir la prise en compte de ses résultats, en interne.
- En externe par les élus (maire, conseils départementaux, régionaux, élus nationaux et portage ministériel) pour les actions visant à faire évoluer les politiques publiques ou des dispositifs spécifiques, sur lesquels les élus et/ou des partenaires auront à se positionner.

Une fois que sont déterminées les parties prenantes à associer à la gouvernance du projet, il est nécessaire de définir et de formaliser le rôle des différentes instances de gouvernance du projet (comité de pilotage, comité de projet, comité de concertation...).

Il est également nécessaire de définir une fréquence de rencontres qui ne soit ni trop rapprochée (pour éviter que la gouvernance ne soit trop chronophage) ni trop espacée (pour éviter un « effet tunnel »).

LES PROFESSIONNELS

Quels sont les professionnels capables de mobiliser les personnes concernées ?
Quels sont les professionnels dont j'ai besoin pour organiser et animer la démarche ?

Les professionnels à impliquer dans la démarche, soit pour mobiliser et accompagner des personnes concernées (déplacements, lieux de rencontres, préparation des personnes) soit pour venir en appui à la préparation et à l'animation de la démarche de participation, doivent être associés dès la phase de cadrage de la démarche.



La liste des professionnels à associer et les modalités de mobilisation de ces derniers est décrite dans la fiche n°3 : " Dresser un état des lieux des ressources disponibles "

LES PERSONNES CONCERNÉES

Quelles sont les personnes pertinentes à mobiliser ? Comment s'assurer qu'il sera possible de mobiliser et de faire participer ces personnes de manière effective ?

Afin d'éviter toute participation alibi et faire en sorte de répondre véritablement aux problématiques que l'on cherche à éclairer, il est primordial de définir précisément en amont de la démarche, les publics qui doivent être mobilisés.

Il s'agit également d'identifier préalablement les modalités de mobilisation de ces personnes et les conditions nécessaires pour parvenir à les associer pleinement à la démarche.



Pour identifier et définir les moyens de mobilisation des personnes, se référer à la fiche n°6 « Identifier et mobiliser les participants » Pour définir les modalités d'accompagnement des personnes, se référer à la fiche n°7 : "Préparer et accompagner les personnes "

LE BUDGET DU PROJET

Quels sont les moyens financiers dont je dispose pour mener à bien la démarche ? Quels sont les moyens dont j'ai besoin pour assurer la qualité de la démarche et répondre aux objectifs de celle-ci ? Comment concilier le budget dont je dispose et les moyens dont j'ai besoin pour mener à bien la démarche ?

Il est indispensable de prévoir en amont le budget alloué à la démarche que l'on souhaite mettre en œuvre. Cela suppose de :



Définir les moyens nécessaires pour chaque étape de la démarche

(intervention humaine, moyens matériels, frais de déplacement, sollicitation d'une expertise spécifique...)



Connaitre précisément les moyens financiers disponibles pour mener à bien la démarche

Il arrive fréquemment que les moyens financiers nécessaires et les moyens financiers disponibles ne soient pas en phase. Cela peut nécessiter :



De réajuster les objectifs du projet ou de revoir les conditions de participation des personnes

A titre d'exemple, il peut être envisager de se rendre sur les lieux où peuvent être rassemblées facilement des personnes, plutôt que d'organiser une réunion dans un lieu qui nécessiterait de devoir prendre en charge le déplacement des personnes.



D'engager une recherche de financements complémentaires, notamment auprès des parties prenantes préalablement identifiées.

Au final, il s'agit donc de trouver un compromis satisfaisant entre les moyens nécessaires au bon déroulement de l'action et le budget dont on dispose.

ZOOM

Le défraiement des personnes

Parmi les coûts à anticiper lors de la détermination du budget, les frais inhérents à la participation des personnes (déplacement, garde d'enfants, hébergement...) doivent être anticipés.

i Pour plus d'informations, se référer à la fiche n°5 "Organiser la logistique et la gestion des frais inhérents à la participation"

ETUDE DES RISQUES ET DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Quels sont les risques qui peuvent véritablement nuire au bon déroulement de la démarche ? Comment se prémunir de ces risques en amont de la démarche ou au cours de celle-ci si ces risques se réalisent ?

La phase d'organisation et de structuration de la démarche de participation nécessite de procéder à une étude des risques potentiels (absence d'adhésion d'un partenaire, coupe budgétaire...) et des facteurs clés de réussite de celle-ci (appui politique, mobilisation de réseaux...). Ils peuvent être identifiés en s'appuyant sur des ressources documentaires ou sur la consultation d'acteurs ayant mené des démarches de participation similaires.

i Pour plus d'informations, voir fiche n°3: "Dresser un état des lieux des ressources disponibles"

Ces risques peuvent être formalisés en s'appuyant sur une matrice de gestion des risques mettant en lumière à la fois l'impact du risque potentiel et la probabilité que ce risque se produise. Seuls les risques ayant une probabilité forte et/ou un impact important seront à considérer. Pour les risques considérés, il s'agit d'étudier dans un second temps les modalités possibles de réponses pour :

- **Lever dès le départ les risques identifiés**

Exemple: apporter des arguments pour convaincre les décideurs ou les partenaires qui ne semblent pas adhérer à la démarche et dont le manque d'implication peut mettre en péril sa réussite

- **Identifier au plus tôt des solutions à mettre en œuvre si le risque vient à se réaliser**

Exemple: identification d'un autre groupe de personnes mobilisable si le groupe préalablement prévu vient à faire défaut, envisager des modalités de concertation alternatives s'il s'avère impossible de l'organiser telle qu'elle était prévue initialement

PRÉVOIR LE PLAN DE COMMUNICATION

Comment partager les éléments clés de la démarche avec l'ensemble des parties prenantes ? Comment informer régulièrement les parties prenantes de l'avancée du projet ?

Avant le lancement de la démarche de participation, il est indispensable de préparer le plan de communication pour informer les parties prenantes et susciter l'adhésion au projet, mais aussi pour favoriser la mobilisation des personnes participantes. Cette communication peut s'appuyer sur :

- **Des réunions en présentiel (instances de gouvernance, réunions d'information sous forme de petits déjeuners)**
- **Des outils de communication (flyer, plaquette ou email)**
- **Des informations plus ponctuelles sur les avancées du projet (mail, courrier)**

Elle implique de prévoir des supports de communication différents en fonction des publics ciblés (élus, partenaires, personnes concernées) voire des modalités adaptées (exemple : forme et contenu des documents, recours à des canaux de communication particuliers ...). Le plan de communication doit être pensé selon les trois temps de la démarche :



Faire connaître la démarche et mobiliser les parties prenantes. Auprès des décideurs et des structures partenaires (voir la fiche n°3 "Dresser un état des lieux des ressources disponibles") et auprès des potentiels participants (voir la fiche n°6 "Identifier et mobiliser les participants").

Une fois la démarche lancée, il convient de donner de la visibilité à celle-ci afin de tenir les parties prenantes informées de ses avancées et de maintenir le niveau d'implication attendu.

Toute démarche de participation implique de déterminer les modalités de restitution et de suivi, afin que la parole des personnes soit prise en compte et que l'ensemble des parties prenantes puisse être tenu informé des résultats de celle-ci.



ELABORER UNE NOTE DE CADRAGE

avant le lancement de la démarche de participation pour organiser et structurer le projet



Y INCLURE LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE RÉUSSITE :

(contexte, objectifs, parties prenantes, grandes étapes et calendrier, budget, risques potentiels, plan de communication)



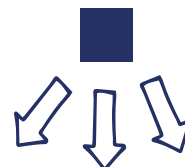
IMPLIQUER AUTANT QUE FAIRE SE PEUT LES PARTIES PRENANTES

(décideurs, professionnels, personnes concernés) à l'élaboration de la note de cadrage



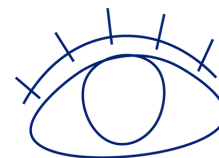
PARTAGER LA NOTE AVEC LES PARTIES PRENANTES

dès le lancement de la démarche



UTILISER LA NOTE COMME RÉFÉRENTIEL TOUT AU LONG DE LA DÉMARCHÉ

à l'issue de celle-ci pour déterminer le niveau d'atteinte des objectifs et réaliser un retour d'expérience sur la démarche





OUTILS

EXEMPLES D'OUTILS DE SUIVI DE PROJET

- MODÈLE D'ANNUAIRE DES PARTIES PRENANTES DE LA DÉMARCHE : [CLIQUEZ ICI](#)
- MODÈLE LISTE DES PARTICIPANTS : [CLIQUEZ ICI](#)

EXEMPLES D'OUTIL DE PRÉVISION DE BUDGET

- MODÈLE DE BUDGET DE PROJET : [CLIQUEZ ICI](#)
- MODÈLE DE BUDGET DE PROJET, AVEC RÉTRIBUTION DES PARTICIPANTS : [CLIQUEZ ICI](#)

EXEMPLE DE CHARTE ET RÉGLEMENT

- ATD QUART MONDE, CHARTE DU CROISEMENT DES SAVOIRS ET DES PRATIQUES AVEC DES PERSONNES EN SITUATION DE PAUVRETÉ ET D'EXCLUSION SOCIALE : [CLIQUEZ ICI](#)
- FÉDÉRATION DES ACTEURS DE LA SOLIDARITÉ, FONDATION DE L'ARMÉE DU SALUT, L'UNIOPSS, CHARTE D'ENGAGEMENT POUR L'ANIMATION DES CONSEILS RÉGIONAUX DES PERSONNES ACCUEILLIES ET/OU ACCOMPAGNÉES : [CLIQUEZ ICI](#)