



### Processus d'aménagement et de gestion

**Dalimier I.** (ULg), **Ericx M.** (IEP), **Martin Y.** (ULg), **Noirhomme S.** (IEP), **Partoune C.** (IEP), **Scheers L.** (Vormingplus), **Schmitz S.** (ULg)

#### L'accompagnement du processus

##### Questions à se poser

##### *A propos de la composition du groupe d'acteurs*

- A-t-on affaire à un/des groupe(s) structuré(s) à l'avance ou non ?
- Y a-t-il d'autres parties prenantes à inviter que celles auxquelles on a pensé initialement ? Y a-t-il des parties prenantes spécifiques avec qui concevoir l'aménagement ?
- Quels sont les objectifs des parties prenantes qui ont répondu à l'appel et qui intègrent le processus à ce stade ? quels sont leurs intérêts ? leurs responsabilités légitimes ?
- Quelles sont les idéologies, les valeurs sous-jacentes des différents acteurs ?

##### *A propos de l'évolution de la communauté d'apprentissage*

- Comment aider les acteurs à devenir progressivement un groupe ?
- Comment gérer un nombre variable de personnes d'une fois à l'autre ? Comment intégrer de nouvelles personnes au processus ?
- Quel rôle vont jouer les acteurs à l'initiative de la participation ?
- Un acteur peut-il/doit-il jouer le rôle de coordinateur ? a-t-on besoin d'un régisseur de projet ?
- Comment entretenir la motivation des partenaires, entretenir l'espoir ?
- Comment faire évoluer la posture des personnes les unes à l'égard des autres ? Comment aider chacun à prendre une place dans le processus ?
- Comment travailler l'autonomisation de chacun ? quelle est la marge de manoeuvre de chaque acteur, son autonomie relative ? Comment cette part d'autonomie peut-elle être mise au service des autres ?
- Comment gérer les divergences de point de vue et d'intérêt ?
- Comment éviter que le projet file dans tous les sens ?

##### *A propos du développement des espaces publics*

- Comment (re)motiver les partenaires pour l'espace public en question ? Quels supports, quelles approches choisir pour favoriser l'appropriation du lieu ?
- Que faire quand certaines dimensions du développement de l'espace public ne sont pas présentes au départ ou sont négligées en cours de route ?
- Comment développer une vision "service public" de l'espace public ?
- Quelles sont les visions du territoire des différents partenaires ?
- Comment amener les acteurs à se dégager d'une vision limitée à l'étude de cas pour aller vers une vision à une autre échelle d'espace et de temps, vers une stratégie d'intervention plus globale ?

## Tableau de bord « Participation et espaces publics »

### Pour un développement et une gestion concertée des espaces publics

Recherche **Topozym** pour la Politique scientifique fédérale, Belgique

---



#### *A propos du processus de participation*

- Quelle vision de l'appropriation par les citoyens ? Qui s'approprie le projet de qui ? Au bénéfice de qui ?
- Quels supports, quelles approches choisir pour favoriser l'appropriation du processus de participation ?

#### *A propos de l'évaluation*

- Qui évalue quoi, pourquoi, pour qui et quand ?
- Quels outils d'évaluation utiliser ? Evaluation formelle ou informelle ?
- Les contacts informels donnent accès à des informations qui aident à évaluer la conduite du projet. Comment gérer la réception de ces informations ?
- Comment exprimer les résultats de l'évaluation ?
- Quelles sont les perspectives pour d'autres projets ?

#### Pour une écologie de l'action

Le développement et la gestion concertée des espaces publics constituent une problématique territoriale par essence complexe.

Des études de cas, il ressort en effet à quel point les situations ont chacune leur originalité propre, liée au contexte et à la personnalité des divers acteurs en présence.

Pour reprendre le modèle proposé dans l'approche systémique contemporaine, l'Etre de chaque lieu, les manières de Faire des acteurs en présence et le Devenir du lieu, de ses usagers et de ses usages sont propres à chaque territoire.

Appliquer à ces paysages-territoires que sont les espaces publics une méthodologie standardisée, certes sécurisante pour l'animateur territorial, risque donc de mal fonctionner, ou pas de manière optimale. Un tableau de bord bien équipé pour le pilotage de la complexité comporte selon nous les "voyants" suivants : contexte - distance critique - dynamiques - perceptions et émotions - interrelations - causalités multiples - ambivalences et contradictions - diversité des points de vue et des aspects - échelles spatio-temporelles - incertitude - valeurs (voir Concept - Approche systémique et complexe pour plus de détails sur chacun de ces voyants).

De la part des acteurs qui ont légitimement un pouvoir de décision ou d'action dans le développement et la gestion des espaces publics, il y a un lâcher prise à accepter et qui constitue, pour chaque acteur, un objectif d'apprentissage que l'animateur territorial doit intégrer dans le processus d'accompagnement.

Voir : Concept - Approche systémique et complexe

#### Mobiliser, motiver

Préoccupation tactique ou stratégique des parties prenantes à un processus de participation, la mobilisation des énergies et des compétences est au coeur du processus d'animation territoriale.

Si mobiliser c'est "mettre à contribution ou mettre en mouvement", motiver c'est plus précisément "renforcer chez un individu une de ses aspirations habituelles en vue d'orienter son action vers un but donné, de déterminer sa conduite et provoquer chez lui un comportement donné ou de modifier le schéma de son comportement présent" (d'apr. Media 1971 et Marzi ds Leif 1974).

La participation se caractérise par l'utilisation optimale du potentiel de résolution de problèmes ; la qualité des projets d'aménagement est ainsi augmentée, l'exécution des décisions est améliorée, les chances d'appropriation par le public augmentent et on donne forme à une démocratie du quotidien

---

## Tableau de bord « Participation et espaces publics »

### Pour un développement et une gestion concertée des espaces publics



Recherche **Topozym** pour la Politique scientifique fédérale, Belgique

---

(comme complément de la démocratie représentative), ce qui stimule une citoyenneté responsable (les groupes et les individus sont critiques et relativement autonomes sur le vivre ensemble). De plus, la confiance entre acteurs peut être établie, une vision commune sur l'approche des défis sociétaux se développe et des conflits peuvent être résolus.

Les "gains" ainsi validés par la réussite du processus et redistribués ensuite au bénéfice de tous, sont une source permanente pour revitaliser la motivation des individus et de groupes à participer à de tels dispositifs collaboratifs.

C'est, sans doute, la mise en évidence à priori de ce potentiel qualitatif qui éveille le désir de s'engager dans un tel processus chez les personnes peu disposées à un tel investissement.

Voir : Concept - La motivation

#### Vision positive

Au cours d'une démarche participative d'aménagement d'un espace public, il est important de favoriser l'expression positive des opinions sur un projet dans une perspective encourageante : toutes les idées émises par les parties prenantes, citoyens ou décideurs, font appel aux registres des émotions et de l'imaginaire et peuvent devenir réalité, dans les limites du possible.

Il appartient à l'animateur territorial de mener les débats et d'orienter les actions de communication sur les enjeux de l'aménagement de l'espace public. En mettant en oeuvre une stratégie de communication positive, tant verbale que non verbale, il peut influencer les parties prenantes dans leur perception du projet ou de ses enjeux, et les amener à considérer ou à exprimer autrement leur jugement et leur raisonnement. Pour une mise en oeuvre optimale, cette stratégie demande à l'animateur territorial de grandes capacités d'écoute et d'empathie et une bonne dose d'enthousiasme, attitude stimulante à maintenir tout au long du projet.

Voir : Concept - Modalités d'intervention

#### Changer d'échelle

L'étude de cas Leuven possède une singularité qui peut avantageusement nourrir l'article de fond.

*Témoignage : le projet d'accompagnement à Leuven*

La première entrevue animée par Topozym à Leuven rassemblait, parmi les acteurs, des représentants des services publics et, principalement, les commerçants de la Muntstraat. Les questions d'aménagement et de gestion de cet espace public y ont été rapidement résolues, dans le consensus. De constater tout de même qu'à certaines étapes du processus, un meilleur degré de participation des acteurs concernés aurait pu être attendu, notamment entre les différents services de la Ville. Les trois séances d'accompagnement suivantes ont rassemblé des représentantes (pour l'anecdote, il n'y eut que des femmes) des différents services de la Ville de Leuven concernés, non seulement par la question de l'aménagement et la gestion d'un espace public particulier (la Muntstraat), mais par tout espace public en général. Ainsi, les questions abordées en réunion ont porté sur l'articulation entre les services, sur les pouvoirs de décision, et, enfin, sur les représentations que chacun-e possède des concepts de durabilité et d'amélioration de la qualité du milieu, et sur la participation (effective) du citoyen aux différentes étapes de tout processus d'aménagement et de gestion des espaces publics.

Voir : Etude de cas : Muntstraat à Leuven

## Tableau de bord « Participation et espaces publics »

### Pour un développement et une gestion concertée des espaces publics

Recherche **Topozym** pour la Politique scientifique fédérale, Belgique

---



Comment amener les acteurs à se dégager d'une vision limitée à l'étude de cas pour aller vers une vision à une autre échelle d'espace et de temps, vers une stratégie d'intervention plus globale ?

La constitution du groupe de départ peut d'emblée inclure une mixité d'acteurs : des acteurs "internes", dont le pouvoir d'action est surtout local et à court terme (vision "micro"), et des acteurs "externes", ayant des préoccupations à une échelle régionale ou supra-régionale, le plus souvent sur le long terme (vision "macro"). Mais c'est parfois difficile pour ces derniers de trouver leur place en début de processus. Aussi, est-il parfois préférable d'ouvrir la communauté d'apprentissage en cours de route, en fonction des besoins.

Par ailleurs, en termes de changements de comportement, il conviendrait de considérer chaque acteur comme susceptible d'avoir une vision "micro-macro" (H. Ollagnon) et de la développer dans le cadre du travail de la communauté d'apprentissage.

Quant au changement de perspective temporelle, il peut être induit dans le processus en proposant au groupe une simulation de l'espace public à moyen et long terme.

Voir : Concept - Intelligences multiples

#### Evaluation permanente

L'intégration des principes de l'écologie de l'action plaide pour une évaluation continue tout au long du processus de conception de l'espace public, mais aussi pour une stratégie de veille territoriale permettant de repérer les risques de dérapage ou de dysfonctionnement.

L'évaluation du résultat doit être associée à une évaluation du processus d'aménagement et du processus de participation, en ayant à l'esprit que la qualité du produit, tout comme la qualité du processus, sont liées à la motivation des personnes impliquées.

Voir : Concept - La motivation

#### Recommandations

##### *Sur le plan pédagogique*

- Rester tout au long du processus dans une posture d'accompagnateur et pas d'enquêteur, de coordinateur ou de chef de projet.
- Etre réceptif au vécu, tenir compte de ce qui se passe.
- Avoir une vision pragmatique versus vision idéaliste.
- Faire évoluer les experts dans leurs « certitudes » (on peut toujours apprendre).
- Déceler l'expression des aspirations des personnes, au-delà de l'expression des besoins.
- Recadrer le projet très régulièrement.
- Neutraliser les insatisfactions engendrées par d'autres projets, qui pourraient créer des blocages.
- Rédiger (ou faire rédiger) des rapports de synthèse après chaque réunion.
- Accompagner l'évolution de ce qui a été dit d'une fois à l'autre.
- Suivre l'évolution des points de vue des acteurs.
- Veiller à avoir des leaders à long terme, de personnes engagées, qui ont une vision du projet d'aménagement.
- Travailler avec les fonctionnaires qui sont en place sur le long terme.
- Faire varier les modalités de la participation en fonction des étapes (consultation, avis, décision, ...).
- Tenir compte du fait qu'il faut faire évoluer les plus faibles en termes de capacité à participer.
- Varier les moyens d'expression.

## Tableau de bord « Participation et espaces publics »

### Pour un développement et une gestion concertée des espaces publics

Recherche **Topozym** pour la Politique scientifique fédérale, Belgique

---



- Aider à faire des arbitrages quand le win-win n'est pas possible.
- Donner des exemples de pratiques alternatives réussies.
- Garder les idées/les préoccupations/les partenaires apparemment hors propos, mais qui pourraient donner lieu à d'autres projets.

#### *A propos de l'évaluation*

- Evaluer le projet en termes de qualité plutôt qu'en termes de développement.
- Considérer que le processus est toujours en cours.
- Evaluer en termes de donner-recevoir.
- Se donner l'opportunité de réfléchir à une autre échelle.
- Prendre conscience de la façon dont on a conçu les choses (métaconception).
- Considérer l'appropriation de l'évaluation comme une contribution à l'appropriation du territoire.
- Eviter les ruptures, que l'évaluation soit réservée à certains.
- Garder à l'esprit que c'est en fonction du processus ou des différents processus mis en place que pourront être pressenties la durée de vie du projet et sa "largeur" de vie.

### La formation

#### Evolution de la vision de la participation

*Témoignage : le projet "Zone de baignade de Noiseux"*

Les accompagnements ont permis d'élargir la vision des aménageurs/ concepteurs/ décideurs en mettant en évidence, par différents outils utilisés lors des séances d'accompagnements, les possibilités de participation des citoyens tout au long du développement du projet depuis la phase de conception jusqu'à la phase de gestion. Il s'agit de concevoir une démarche de réalisation de projets plus participative que la démarche classique généralement suivie par les administrations, dans laquelle on multiplie les contacts entre les parties prenantes.

La simulation de "petites histoires" (film d'animation) autour de la participation en rassemblant experts, habitants et élus a permis de décrire les différentes étapes d'un scénario idéal où l'aspect participation est mis en évidence et les phases de consultation sont multipliées.

Les enjeux pour toutes les parties prenantes du projet sont : appropriation du projet, co-élaboration et validation par le pouvoir politique.

Voir : Etude de cas : Village de Noël à Liège

#### Changement de posture

Lors de chaque projet, on passe par différentes phases qui déterminent le poids à accorder, lors du processus décisionnel, aux compétences et aux expertises, tant des utilisateurs/habitants que des autres partenaires. Cette intégration des expertises d'expérience dans le processus exige un changement de posture de la part des acteurs qui détiennent en général seuls le pouvoir de décision : inviter la population à participer implique d'avoir sincèrement l'intention de tenir compte des avis exprimés

Voir : Concept - Ethique de l'intervention

## Tableau de bord « Participation et espaces publics »

### Pour un développement et une gestion concertée des espaces publics



Recherche **Topozym** pour la Politique scientifique fédérale, Belgique

---

- Dès le début du projet, les habitants/utilisateurs devront expliquer quelles sont les significations individuelles et collectives à prendre ou à ne pas prendre en compte, et les experts techniques ou scientifiques devront reconnaître cette expertise issue de l'expérience à propos et dans l'espace public ;
- Pendant la phase où les concepts et les idées sont consignés dans un design définitif, les auteurs de projet doivent, en accord avec les autres acteurs, intégrer les conseils et avis des habitants.
- A partir du moment où le commanditaire formule la mission, les habitants/utilisateurs doivent avoir la possibilité de retrouver les objectifs du commanditaire et les intérêts qui ont été pris en considération.
- Pendant que le commanditaire structure le projet en partant de la finalité du projet et qu'il indique comment il veut concrètement réaliser le projet, les habitants /utilisateurs doivent pouvoir se positionner dans cet agenda du projet. Il s'agit alors d'intégrer correctement l'expertise d'expérience dans le processus.
- Durant la phase d'exécution, il s'agit que tous les acteurs, y compris les habitants/utilisateurs, puissent expliquer le déroulement des phases de réalisation.
- Enfin, il y a appropriation ou rejet par les utilisateurs, et la manière dont le projet va vivre sa propre vie. Au cours de cette phase, toutes les parties prenantes doivent avoir l'occasion d'intégrer le projet dans leur cadre de vie, et les utilisateurs doivent être informés et encouragés à s'approprier le projet.

Voir : Concept - Induire des changements de comportements

#### Tous experts

Le pouvoir de l'expertise est essentiel dans les processus participatifs, et tout particulièrement dans les processus qui appellent une mise en oeuvre technique spécifique. Or, "les "experts" et autres "spécialistes" n'arrivent plus à penser, car leur mode de pensée est fragmentaire" (Edgar MORIN). Aujourd'hui, la complexité des situations et des projets est telle que toutes les intelligences sont à convoquer pour l'élaboration, la réalisation et le suivi d'un projet. Il n'y a pas d'expertise inutile ou subsidiaire.

"Il nous faut comprendre que la révolution d'aujourd'hui se joue non tant sur le terrain des idées bonnes ou vraies opposées dans une lutte de vie et de mort aux idées mauvaises et fausses, mais sur le terrain de la complexité du mode d'organisation des idées"(Edgar MORIN, La Méthode).

Pour un fonctionnement optimal des dispositifs de concertation/participation, c'est bien la gestion de cette intelligence "distribuée" qui doit être la principale préoccupation des animateurs territoriaux. Et la tension entre les parties ne peut se régler par la domination de l'expertise sur l'opinion, car "le contraire d'une vérité profonde n'est pas une erreur, c'est une vérité contraire" (Niels BOHR).

Il faudra donc mettre en évidence les nuances subtiles et créer l'articulation adéquate entre les idées qui fondent et enrichissent un projet, les avis qui le valident et les opinions qui le jugent et l'adoptent.

"Dans le cheminement d'un raisonnement, la logique sert de béquilles, jamais de jambes" (Edgar MORIN).

Le pari démocratique de la participation se fonde ainsi sur cette accession de chacun à un degré de pouvoir, négocié à la mesure de la mobilisation des compétences multiples et complémentaires de tous ; parce "qu'il n'y a pas de relation de pouvoir sans constitution corrélatrice d'un champ de savoir, ni de savoir qui ne suppose et ne constitue en même temps des relations de pouvoir" (Michel FOUCAULT).

C'est le partage de cette responsabilité politique qui grandit les acteurs concernés et leur permet d'accéder à un niveau optimal d'excellence démocratique.

#### La participation, outil d'amélioration de la gestion locale

*Témoignage : l'accompagnement du projet Ravel à Charleroi*



## Tableau de bord « Participation et espaces publics »

### Pour un développement et une gestion concertée des espaces publics

Recherche **Topozym** pour la Politique scientifique fédérale, Belgique



L'intervention de Topozym en phase de finalisation du projet RAVeL 112 a eu comme résultat la mise en place d'un groupe pérenne, le « Comité de suivi RAVeL 112 », qui a pris en charge l'inauguration du tronçon, projet intégré dans le cadre de la Semaine de la Mobilité.

Le Comité du RAVeL 112 s'est focalisé, lors des séances d'accompagnement, sur l'appropriation par la communauté locale et sur l'inauguration ; il n'a pas pris réellement en compte les problèmes liés à la gestion de cet espace public, à sa durabilité et à sa viabilité financière (lors des interviews, les chercheurs ont constaté que le pilier économique était complètement absent du projet RAVeL 112).

A la troisième séance d'accompagnement, les acteurs ont travaillé par paire pour établir un calendrier d'activités. Un programme commun a été construit par l'ensemble des acteurs, et il ressort de ce travail des recommandations visant à l'appropriation du Ravel par la population, à la pérennité et à la visibilité du Comité de suivi et non par rapport à la gestion de l'infrastructure.

Voir : Etude de cas : le RAVeL de Charleroi

*Témoignage : l'accompagnement du projet Park SpoorNoord à Anvers*

Les résultats de l'accompagnement Topozym dans cette étude portent essentiellement sur les représentations provenant des groupes d'habitants. Le parc est considéré par la plupart des participants comme un cadeau : il attirera de nouveaux habitants qui investiront dans une maison et dans le quartier, il améliorera l'image des quartiers attenants et leur viabilité. Les gens ne sont cependant pas aveugles quant aux éventuelles difficultés qui peuvent survenir avec l'implantation d'un grand parc. Les intentions de la ville d'Anvers dans le domaine de l'entretien, de la surveillance et de la gestion sociale - qui sont ambitieuses et donc difficiles à mettre en oeuvre - sont appréciées par le groupe.

Les services de la ville doivent être aidés dans ce cadre. C'est pourquoi il a été proposé de créer un groupe et un réseau bénévole de "conseillers et ambassadeurs du parc", avec comme tâches possibles :

- aider à rédiger, former et communiquer un "code de vivre-ensemble" (pas un règlement) ;
- informer les utilisateurs locaux et les visiteurs occasionnels et servir de médiateur lorsque de petites tensions sociales se posent ;
- échanger des expériences, accorder l'enjeu des bénévoles avec celui des services de la ville et communiquer constamment avec ceux-ci ;
- évaluer l'usage du parc en ce qui concerne l'organisation et l'aménagement en fonction de ce qui s'y passe, voir si la multifonctionnalité est viable et comment se passe la participation du voisinage ; conseiller la ville sur ces points ;
- signaler les problèmes en rapport avec la mobilité et l'accessibilité autour du parc (y compris les problèmes de stationnement), contrôler le plan de mobilité ;
- aider à éliminer les déchets sauvages et assurer une surveillance régulière.

Une autre proposition est d'envisager un projet de "jardin communautaire" (potager géré par un groupe d'habitants) et de ne pas travailler, du moins provisoirement, avec les contractuels de l'administration (associations qui s'occupent partiellement de la gestion) afin de garder au parc son caractère ouvert. De plus, le groupe plaide pour favoriser une embauche en lien avec le voisinage pour la gestion du parc, et ainsi développer un courant de sympathie entre les usagers et le personnel de la Ville. Enfin, le groupe souhaite appliquer des modes de réparation alternatifs pour ceux qui commettent un délit, comme par exemple le dépôt illégal d'immondices.

Les participants ont appris à se connaître et à s'apprécier et certains d'entre eux souhaitent collaborer activement à un parc vivant et durable. Certains se sont même déjà mis à l'œuvre à titre personnel.

Voir : Etude de cas : Park Spoor Noord à Antwerpen

## Tableau de bord « Participation et espaces publics »

### Pour un développement et une gestion concertée des espaces publics

Recherche **Topozym** pour la Politique scientifique fédérale, Belgique



#### Perspectives de suivi

Les méthodes participatives peuvent favoriser la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes d'un projet d'aménagement de l'espace public, et en particulier des citoyens, en créant un réel sentiment d'appropriation du projet. A l'intérieur de ce périmètre d'appartenance nouvellement défini, les acteurs locaux peuvent se sentir davantage impliqués dans les décisions et responsables de la gestion du projet. Au cours des différentes phases d'un projet d'aménagement, ils peuvent faire l'apprentissage du travail en commun ; la multiplication des réunions entre les différents acteurs locaux (citoyens, élus, techniciens et personnel administratif) peut contribuer à générer de nouveaux réseaux de connaissances, à créer du lien social et à renforcer la capacité mutuelle des acteurs. La constitution d'un groupe « Comité de suivi » d'un projet peut pérenniser ces nouvelles modalités de collaboration entre les acteurs locaux et les autorités communales ; elle représente un pas de plus vers l'autonomie d'un groupe local et une prise de conscience de l'intérêt collectif. C'est aussi un gage de la pérennité du projet d'aménagement.

Pour citer cet article : Dalimier I. (ULg), Ericx M. (IEP), Martin Y. (ULg), Noirhomme S. (IEP), Partoune C. (IEP), Scheers L. (Vormingplus), Schmitz S. (ULg), « Processus d'aménagement et de gestion », in Tableau de bord « Participation et espaces publics - Pour un développement et une gestion concertée des espaces publics », Recherche Topozym pour la Politique scientifique fédérale, partenariat Ulg (UGES), KUL (USEG), Institut d'Eco-Pédagogie (IEP), Vorming plus Antwerpen, article 75, mis en ligne le 31 janvier 2009.

#### Partenaires du projet de recherche



**UGES** (Unité de Géographie Economique et Sociale, ULg)  
- Serge Schmitz (promoteur)  
- Isabelle Dalimier (coordination/recherche)  
- Yannick Martin (recherche)



**ISEG** (Institute for Social and Economic Geography, KUL)  
- Etienne Van Hecke (promoteur)  
- Sarai De Graef (recherche)



**IEP** (Institut d'Eco-Pédagogie, ASBL)  
- Christine Partoune (promoteur)  
- Michel Ericx (website/formation)  
- Marc Philippot (recherche)  
- Stéphane Noirhomme (formation)



**VormingPlus** (Anvers)  
- Kris Verheyen  
- Luk Scheers  
- Annelies Santens