

## FOCUS SUR L'ANALYSE PARTAGÉE

### Répondre aux difficultés méthodologiques

Outils et démarches des formateurs du CESEP 2014-2015  
Co - construits avec les participants des sessions de Liège-Namur



Rédaction Majo Hansotte  
Octobre 2014

## TABLE DES MATIERES

<b>Petite recette ouverte de l'analyse partagée</b>	<b>1</b>
Les ingrédients de départ	1
Travailler la pâte	1
Faire monter la pâte	2
<b>Le flipper de l'analyse partagée : rebondir selon les circonstances</b>	<b>3</b>
<b>Difficultés à faire exprimer les vécus : explorer les points de vue</b>	<b>4</b>
Il s'agit de chausser des lunettes pour explorer les vécus	4
<b>On peut parler de rencontres exploratoires et non d'enquêtes – questions</b>	<b>5</b>
<b>Restituer vécus et points de vue : les erreurs méthodologiques</b>	<b>8</b>
<b>Formuler des enjeux : les confusions à dépasser</b>	<b>9</b>
1. Confusion entre enjeu et marketing	9
2. Confusion entre enjeu et constat	9
3. Confusion entre enjeu et programmation ponctuelle d'une action concrète	9
4. Un enjeu extérieur au champ socioculturel	9
<b>Les critères permettant d'explorer / de préciser un enjeu et de l'évaluer</b>	<b>10</b>
<b>Canevas possibles pour formuler un enjeu</b>	<b>12</b>

## Petite recette ouverte de l'analyse partagée

Les phases de la recette peuvent être réalisées dans l'ordre que vous préférez et selon vos réalités

### Les ingrédients de départ

- ⌚ Veiller, avec l'équipe et les instances, à mettre en place progressivement un *Conseil d'orientation*, qui peut dans un premier temps être expérimental, permettant à ses membres de s'exercer à leur nouveau rôle. Possible aussi de constituer cette instance au fur et à mesure des actions d'analyse partagée et des rencontres.
- ⌚ Mettre en place une *auto-évaluation* du travail opéré les années précédentes, associant l'équipe, le CO, les partenaires impliqués régulièrement et, si souhaité, des représentants des instances. Une entrée se révèle dynamisante, même si incomplète bien sûr. Quelles sont les actions dont nous sommes fiers? Que nous ont-elles appris quant aux vécus et ressentis des gens, aux réalités locales? Que ne nous ont-elles pas appris? Quelles questions se poser à partir de là?
- ⌚ Rassembler et consulter des sources documentaires, des analyses, des informations éclairant le contexte local et plus large, des statistiques locales ou plus larges...
- ⌚ S'appuyer sur des expertises présentes dans l'équipe, chez les partenaires et/ou valoriser des intuitions d'acteurs, bref accueillir les bonnes idées à vérifier sur ce qu'il serait important de mettre en œuvre...

### Travailler la pâte

- ⌚ Sur base de l'indispensable ingrédient « auto-évaluation » et en s'aidant des autres ingrédients au choix, dégager des thématiques, des préoccupations qui se sont affirmées dans les années précédentes, qui sont donc à confirmer ou à repenser et/ou formuler à neuf des préoccupations, des thématiques et des interrogations à explorer...C'est la base de l'analyse partagée.
- ⌚ Pour formuler ces préoccupations, ces thématiques, ces interrogations exploratoires (termes au choix), impliquer l'équipe, puis le CO et des partenaires. Qui impliquer, comment?

L'équipe	Les instances	Les partenaires privilégiés	Les partenaires occasionnels
<ul style="list-style-type: none"><li>• Toute l'équipe ?</li><li>• Qui dans l'équipe ?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le Conseil d'orientation</li><li>• L'AG / le CA</li><li>• Des groupes de travail ou commissions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avec qui on collabore régulièrement...</li><li>• des partenaires qui s'impliquent beaucoup dans des actions communes...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Des partenaires ponctuels...</li><li>• Des partenaires implantés dans d'autres territoires, d'autres pays...</li><li>• Des partenaires venant de champs inhabituels pour le CC...</li></ul>

- ⌚ Veiller tout au long du processus à faire le lien avec les instances en leur permettant de jouer leur rôle.

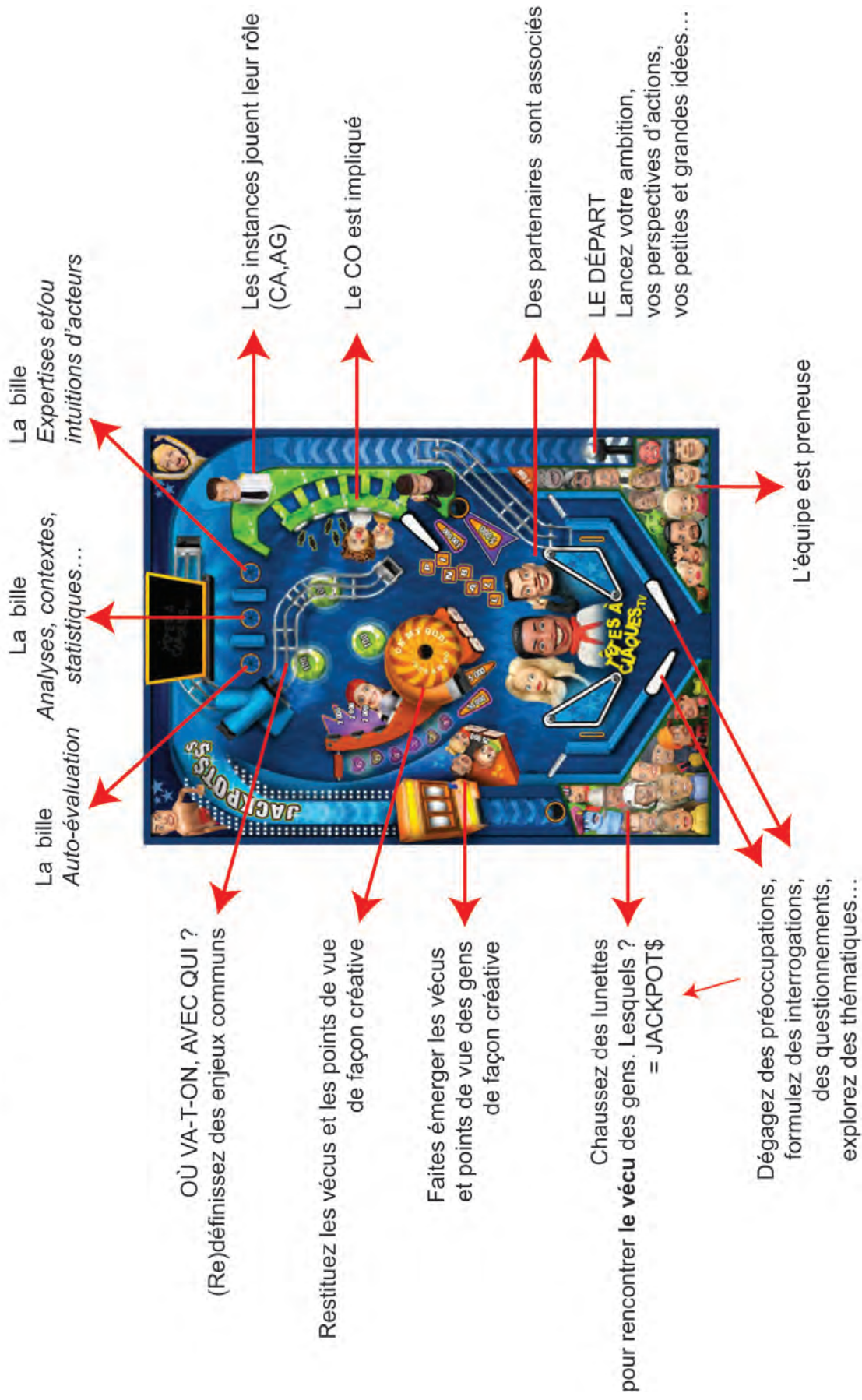
- ⌚ A partir des thématiques et des interrogations qui se dégagent comme importantes pour l'équipe, le CO et selon les cas des partenaires, voir comment on va faire pour que s'exprime là-dessus **le vécu** des gens. Quels gens? Où? Comment va-t-on leur donner la parole, à travers quelles entrées ?
- ⌚ Imaginer alors, avec l'équipe et selon les cas avec d'autres acteurs que la démarche intéresse (des personnes du CO par exemple), des façons créatives de faire surgir la parole des gens (parole au sens large : mots, images, dessins, démarches plastiques, théâtre, interventions sur les réseaux sociaux...). Ces démarches créatives peuvent aussi simplement s'intégrer dans des actions, des événements en cours ou prévus. Bien réfléchir à la manière de conserver les multiples traces de ces démarches d'expression des vécus (photos, vidéos, grands papiers, enregistrements...).
- ⌚ Une fois que de manière inventive et peut-être informelle, les vécus/ressentis, rêves/désirs...se sont exprimés, il faut (en parallèle ou après) organiser, à destination des citoyens, des partenaires, des acteurs et instances du Centre, la restitution globale et claire des différentes positions, des sensibilités exprimées. Un groupe de travail est nécessaire, venant de l'équipe, du CO (ou d'ailleurs) pour cette mise en forme.
- ⌚ Restituer les vécus et points de vue selon un message plus organisé, qui fait apparaître les différentes sensibilités, peut se réaliser avec des supports simples et dans des circonstances attractives elles aussi (journaux toutes boîtes, sites, blogs, réseaux sociaux, théâtre-forum, événement festif, AG particulière).

### **Faire monter la pâte**

- ⌚ Dans les étapes précédentes, l'on se demande "dans quelle situation l'on est" : on se donne une représentation. Il s'agit maintenant de réfléchir à quelques choix précis d'avenir sur base du matériau précédent, à travers des méthodes plus formelles et plus concertées. Pour choisir de conforter, d'élargir, d'améliorer des enjeux déjà existants (cf. l'auto-évaluation) ou bien de viser une transformation de la situation actuelle, d'aller vers des enjeux nouveaux.
- ⌚ La responsabilité des acteurs engagés dans la définition d'enjeux est différente par rapport à celle de Monsieur et Madame tout le monde s'exprimant simplement sur leur vécu personnel. Ici il s'agit de réfléchir au "Nous Tous", de penser avec rigueur le futur. Organiser en conséquence, avec des méthodes facilitant la réflexion collective (appel possible à des personnes - ressources, collaboration avec le CO et l'équipe), l'une ou l'autre réunion, ou rencontre, ou concertation, ou l'un ou l'autre forum; choisir selon les préférences (cf. les "rencontres-pilotes" dans le dossier vert).
- ⌚ Bref mettre en œuvre des moments de formalisation des enjeux avec des acteurs choisis parce qu'ils sont significatifs d'un champ ou d'un type de projet, d'un type d'association, d'un type de compétence... et disposés, préparés à assumer cette tâche.
- ⌚ Aux étapes importantes de la démarche déployée dans cette recette ouverte, veiller à en informer publiquement les citoyens du territoire (journaux toutes-boîtes, site ou blog, radios, réseaux sociaux ...) en gardant une permanente ouverture d'accueil pour qui la souhaite.

# Le Flipper de l'analyse partagée : rebondir selon les circonstances

## Un parcours non aléatoire mais peut-être en zigzags !



## **Difficultés à faire exprimer les vécus : explorer les points de vue**

Faire exprimer les vécus et points de vue des gens est un nœud dans la démarche de l'analyse partagée. Il y a un Switch à opérer par rapport aux habitudes de travail. Des difficultés ont été souvent formulées, à travers les réactions des participants aux formations « Piloter un Centre culturel », difficultés qui portent d'abord sur le choix des interrogations à construire et des démarches à mettre en œuvre pour faire surgir des points de vue. Quelques perplexités sont reprises ici, la reprise n'étant évidemment pas exhaustive.

*Nous avons du mal à formuler des questions. Nous sommes au clair sur le sujet qui donne envie d'entamer une exploration, mais nous fonçons dans le comment.*

*Nous formulons parfois des questions fermées dont on connaît la réponse.*

*Dans la formulation des questions, nous craignons d'aller trop loin alors qu'il y a des réponses sous-jacentes à explorer. Peut-être avons-nous peur...*

*Nous devons changer notre mode de pensée. Nous avons l'habitude de fournir des réponses par des mises en projets immédiates sans prendre le temps d'un détour par l'exploration des vécus.*

*Nous n'avons plus l'habitude de s'arrêter de travailler pour réfléchir le travail.*

**Abandonnons l'idée de « la » bonne question de l'enquêteur, de « la » question unique.**

## **Il s'agit de chausser des lunettes pour explorer les vécus**

Il ne s'agit pas d'élaborer une question sociologique comme pour un sondage; il s'agit de valoriser des préoccupations ou des thématiques issues de l'auto-évaluation, mais aussi issues d'intuitions, ou encore le cas échéant, d'expertises d'acteurs et/ou d'analyses documentées.

Quelles lunettes va-t-on mettre pour interroger/explorer son territoire autour de ces préoccupations? Comment formuler ce qu'il y a à explorer pour le partager avec l'équipe, le CO, d'éventuels partenaires; leur faire comprendre la démarche? On peut se demander, par exemple:

*« Comment vivent les gens en lien avec telle thématique, telle réalité ? »*

*« Qu'avons-nous envie d'encourager, de favoriser ? »*

*« Quelles difficultés, quels manques du territoire avons-nous envie de travailler ? »*

*Pour des préoccupations identifiées (concernant les jeunes, par exemple), explorer des vécus :*

*« Que pensent, que ressentent les jeunes qui vivent ici...De quoi rêveraient-ils ?*

*« Qu'est-ce qu'ils auraient envie d'imaginer d'autre que le vécu actuel ? » etc.*

Les participants aux formations « piloter un CC » font apparaître qu'il est important de ne pas confondre la démarche d'exploration des vécus citoyens avec la fabrique de questions/marketing qui sollicitent les gens pour les amener au Centre. Ne pas confondre l'exploration territoriale des vécus avec des questions du genre « la programmation vous attire-t-elle, oui/ non pourquoi ? ».

*Le grand Switch à opérer se situe sur le fait de porter son attention sur le vécu des gens, sur le regard des gens. Construire des interrogations exploratoires dont les gens possèdent les réponses en termes de rêves, vécus, sens, désirs, peurs, nostalgies, expériences réussies, expériences ratées...*

Ne pas prendre comme point de départ le Centre culturel et ses préoccupations organisationnelles (ne pas d'abord "questionner" les gens sur "faut-il décentraliser, changer de programmation?") mais partir des vécus, explorer les réalités, les désirs.

Les lunettes exploratoires, que vont se donner l'équipe, le CO, et selon les cas des partenaires impliqués, pour faire surgir le vécu correspondent davantage à *une sorte de petit texte interrogatif* qu'à une question « d'enquête sociologique ».

**« On voudrait explorer telle ou telle chose... ». Il est important d'ancrer, de donner « de la chair » à nos interrogations pour que les partenaires en comprennent le sens, l'intérêt. Les interrogations - explorations doivent être préparées avec l'équipe, avec le CO, (voire avec d'autres instances le cas échéant) ainsi qu'avec des partenaires impliqués si possible. On ne peut pas interroger sur tout, explorer tout le monde.**

Exemple de texte exploratoire pouvant servir de lunettes communes aux acteurs qui portent la démarche: *«Le centre-ville se vide (voir les analyses documentées) et nous avons l'intuition que cette situation peut être transformée par des pratiques culturelles repensées. Nous ne savons pas ce que ressentent les gens, comment ils regardent cette situation, ce qu'ils vivent avec intensité et émotion, ce qui les passionne etc. Comment explorer leur vécu, avec quelles entrées ? »*

## **On peut parler de rencontres exploratoires et non d'enquêtes – questions**

*On part de la préoccupation « le centre-ville se vide, que faire ? »* Se demander « pourquoi est-ce ainsi ? » est important, mais est déjà approché par des sources « froides » documentaires (analyses, statistiques, bilans économiques, études de flux démographiques etc.).

Il ne s'agit donc pas de « questionner » les citoyens sur le « pourquoi est-ce ainsi ? ». L'on s'adresse à des êtres humains du quotidien, à des citoyens acteurs, pas à des scientifiques. Cette expression que l'on va chercher peut valoriser des registres multiples (mots, dessins, images, techniques plastiques...). "Parole" au sens large.

*« Comment vivez-vous le centre-ville aujourd'hui, vos sentiments, impressions ? »*

*« Racontez-nous le centre-ville de votre enfance ! »*

*« Révez le centre-ville dans 5 ans... »*

*« Qu'est-ce qui vous manque au centre-ville ? »*

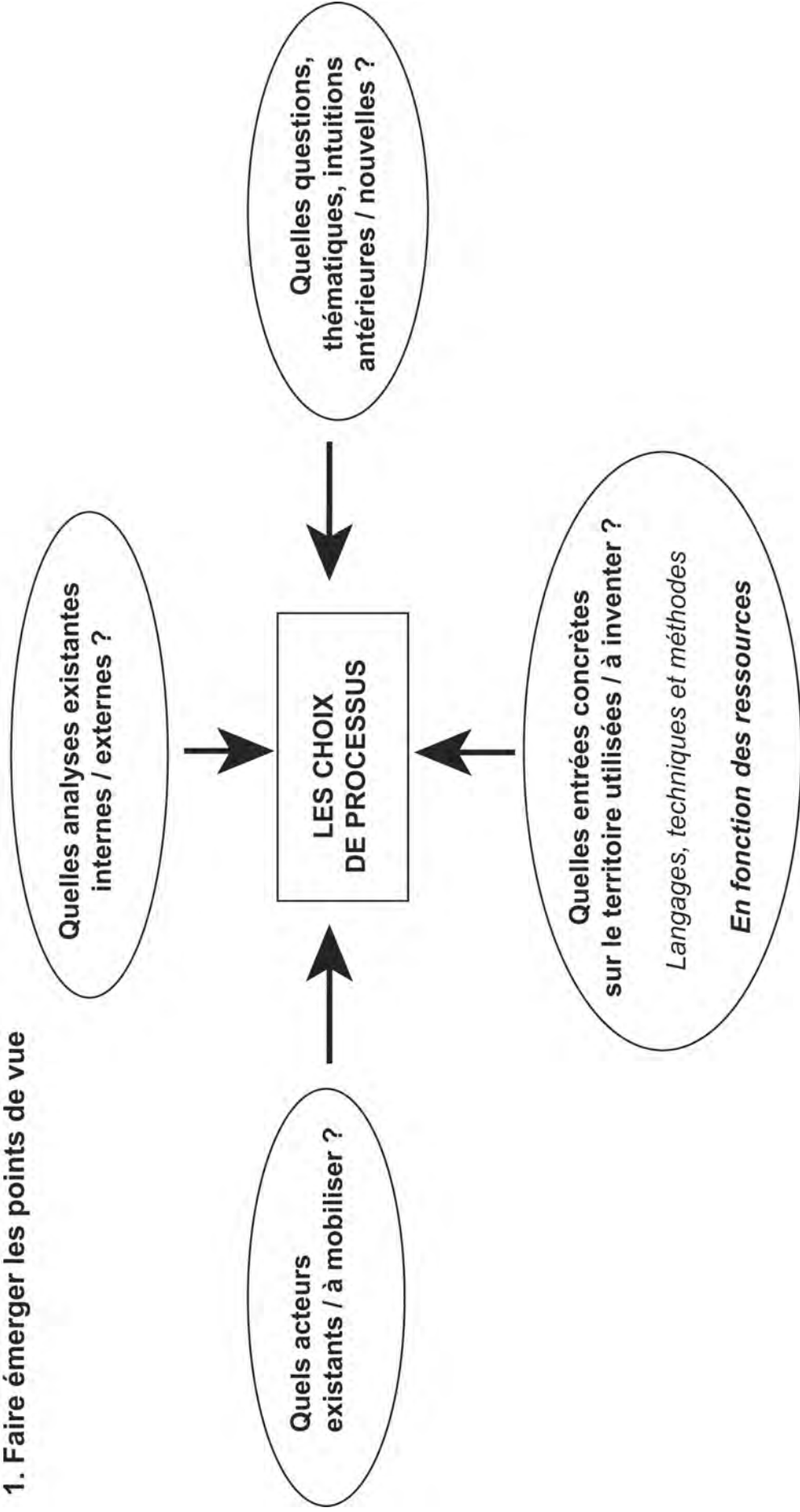
*« Imaginez un centre-ville où les personnes se rencontrent... » Etc.*

*Ces vécus, désirs, ressentis, regards peuvent aussi être interrogés-explorés par les pôles de la boussole. Voici un autre exemple où peut s'explorer la capacité critique.* Il concerne les préoccupations de jeunes et de moins jeunes autour de l'habitat sur un territoire, ce qui renvoie aussi à des pratiques sociales et culturelles.

On peut initier des animations ou des prises de parole en ateliers, des récits... qui permettent de parler de ce qu'est la maison pour chacun, de questionner la propriété privée, de s'intéresser à ce que proposent les modèles coopératifs etc. Comprendre la place que le fait "d'habiter quelque part" occupe dans la vie des gens grâce à leur parole.

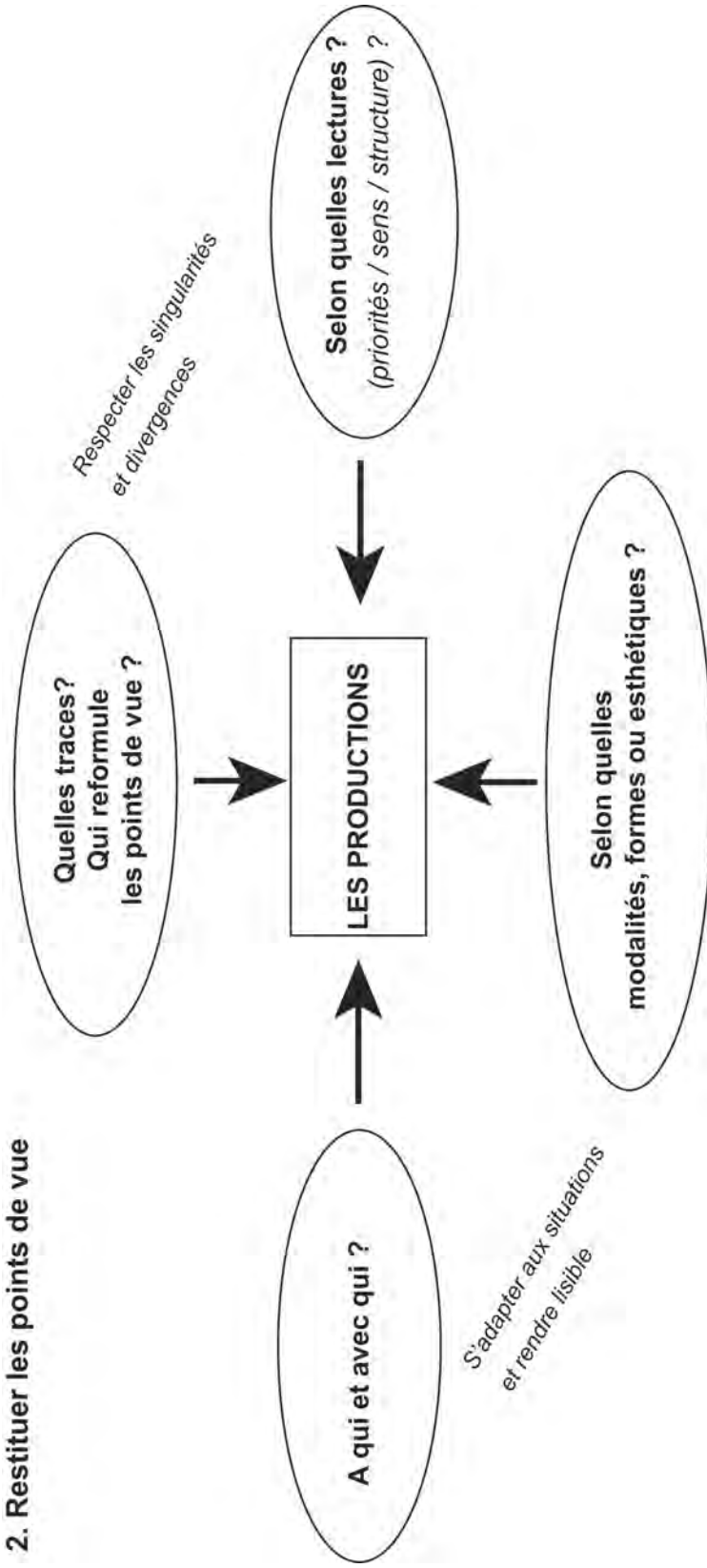
Le vécu est porteur de tas de choses. On y trouve des sources pour construire un avenir. Si vous partez de l'intuition que le centre-ville doit être réinventé à travers notamment des pratiques culturelles, est-ce bien là une ambition dont vérifier la pertinence et qui intéresse l'équipe, le CO, des partenaires, les autres instances ? Si oui, choisir la manière de susciter l'expression exploratoire des vécus à proposer aux gens.

## 1. Faire émerger les points de vue





## 2. Restituer les points de vue



## Restituer vécus et points de vue : les erreurs méthodologiques

*Après les démarches créatives d'expression des vécus qui favorisent la spontanéité, il est nécessaire de renvoyer aux citoyens ce qui a été dit dans un document plus formalisé, reprenant les principales sensibilités en présence, respectant les singularités et diversités, tout en étant lisible, accessible, agréable. Important d'éviter les pièges d'une reformulation qui traite les citoyens en objets de laboratoire ou qui passe à côté de l'objectif. Cette reformulation doit donner à chacun un sentiment de dignité, d'être reconnu.*

### Quelques contre-exemples un peu caricaturaux évoquant les biais à éviter

1. Notre territoire est marqué par des problèmes de cohabitation entre les pauvres et les gens de la classe moyenne. Les pauvres sont souvent attachés à leurs campements et les gens plus aisés n'aiment pas ces campements. On rencontre aussi des Gitans qui posent problème et qui ennuient les personnes âgées lesquelles vivent mal leur présence. A cela s'ajoutent des relations difficiles entre les vieux et les jeunes qui ne se parlent pas et se plaignent les uns des autres.
2. Les bords de la Meuse ne sont pas bien perçus :  
« J'ai peur quand je promène mon chien »  
« Mes enfants ne sont pas bien protégés par des rives peu sécurisées »  
« Il y a des papiers gras et j'en ai ramassés beaucoup l'autre jour »  
« Les bords de Meuse sont beaux mais je ne m'y promène plus »  
« L'autre jour, j'ai vu beaucoup de cyclistes rouler vite et frôler les promeneurs ».
3. Le poids des préjugés amène les habitants de ce quartier à rester chez eux et à vouloir conserver leurs habitudes de façon très repliée en ignorant les autres groupes. Il serait nécessaire d'amener une meilleure mentalité et de favoriser enfin un intérêt pour l'autre.
4. Un grand clivage traverse les représentations des habitants ; d'un côté, l'ouverture à la modernité, de l'autre le désir de valoriser un patrimoine. Ces deux visions sont supportées par des habitus reliés à des milieux professionnels distincts. Ainsi, les professions du tertiaire ont tendance à promouvoir les traces du passé tandis que les professions manuelles auront le projet de voir fleurir des espaces de rencontre concrets. Le tout dynamisant une prospective créative et inventive.

### **Commentaires**

*Il faut pouvoir associer une démarche de synthèse qui évite l'éclatement confus de points de vue ponctuels tout en faisant apparaître les singularités. Éviter les synthèses bouillies jargonantes (4); éviter l'éclatement de propos anecdotiques et ponctuels (2); éviter les jugements de valeurs (3) et éviter de traiter son territoire comme un western en enfermant les gens dans des catégories stigmatisantes, ainsi qu'en mettant en scène des oppositions "reconstruites" qui n'ont pas été formulées comme telles par les personnes (1). Un conseil : désigner collectivement les personnes comme elles-mêmes se sont présentées ou ont souhaité qu'on les présente.*

# Formuler des enjeux : les confusions à dépasser

Formuler des enjeux est un moment où les expressions citoyennes, les intuitions et bonnes idées des uns et des autres, la récolte des analyses "froides" (recherches, statistique) doivent se formaliser dans quelques axes clairs pour le futur. Cela peut donner lieu à des difficultés. Un enjeu est plus précis qu'une simple finalité, propre à tous les Centres (l'égalité d'accès à la culture par exemple). Un enjeu s'ancre localement, envisage des réalités /pratiques/manières de voir à renforcer/ élargir/ transformer, même s'il s'inspire d'un contexte plus large (questions de la planète, travail et crise, mutations numériques...).

## 1. Confusion entre enjeu et marketing

*Pour les années à venir, notre enjeu est de construire une meilleure information de nos activités et une meilleure concertation entre partenaires pour programmer sans concurrence nos actions.*

**Remarque :** il s'agit ici d'une résolution intéressante, mais qui ne représente pas un enjeu territorial. La préoccupation est d'ordre organisationnel et de marketing; elle ne porte pas sur les conditions de vie des gens et leurs perspectives d'avenir. La formulation n'indique pas le sens de l'action, le « vers où aller ensemble », avec ouverture à d'autres champs.

## 2. Confusion entre enjeu et constat

*Pour les années à venir, nous allons prendre en compte le fait que nous disposons d'un très bel environnement naturel, mais que l'on vit dans une certaine immobilité, dans la répétition.*

**Remarque :** la formulation présentée ici reprend ressentis et constats intéressants exprimés pendant l'interrogation territoriale, mais aligne simplement points positifs et manques sans visée transformatrice.

## 3. Confusion entre enjeu et programmation ponctuelle d'une action concrète

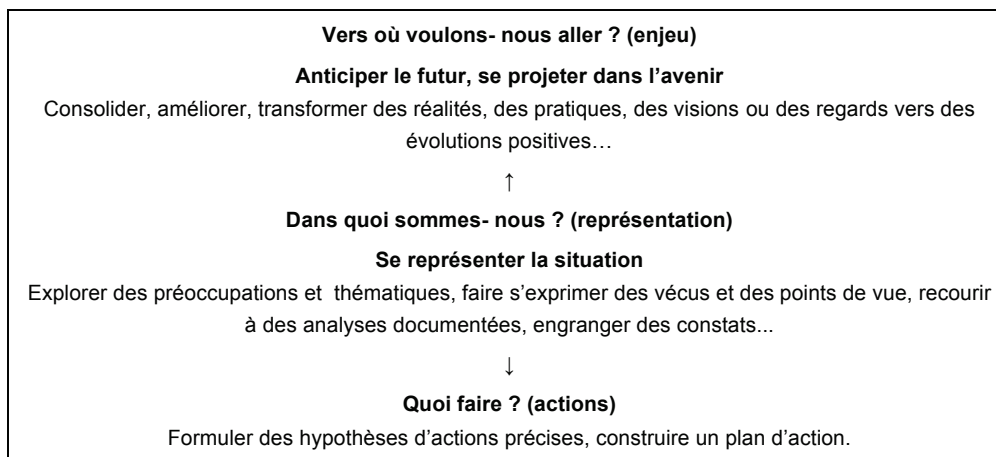
*Dans les années à venir, nous allons organiser à tel moment une fête intergénérationnelle avec des artistes et des pièces de théâtre, selon telles modalités.*

**Remarque :** la formulation présentée ici confond un « quoi faire » précis avec le sens de l'action; elle n'énonce pas la perspective d'amélioration ou de transformation à mettre en œuvre.

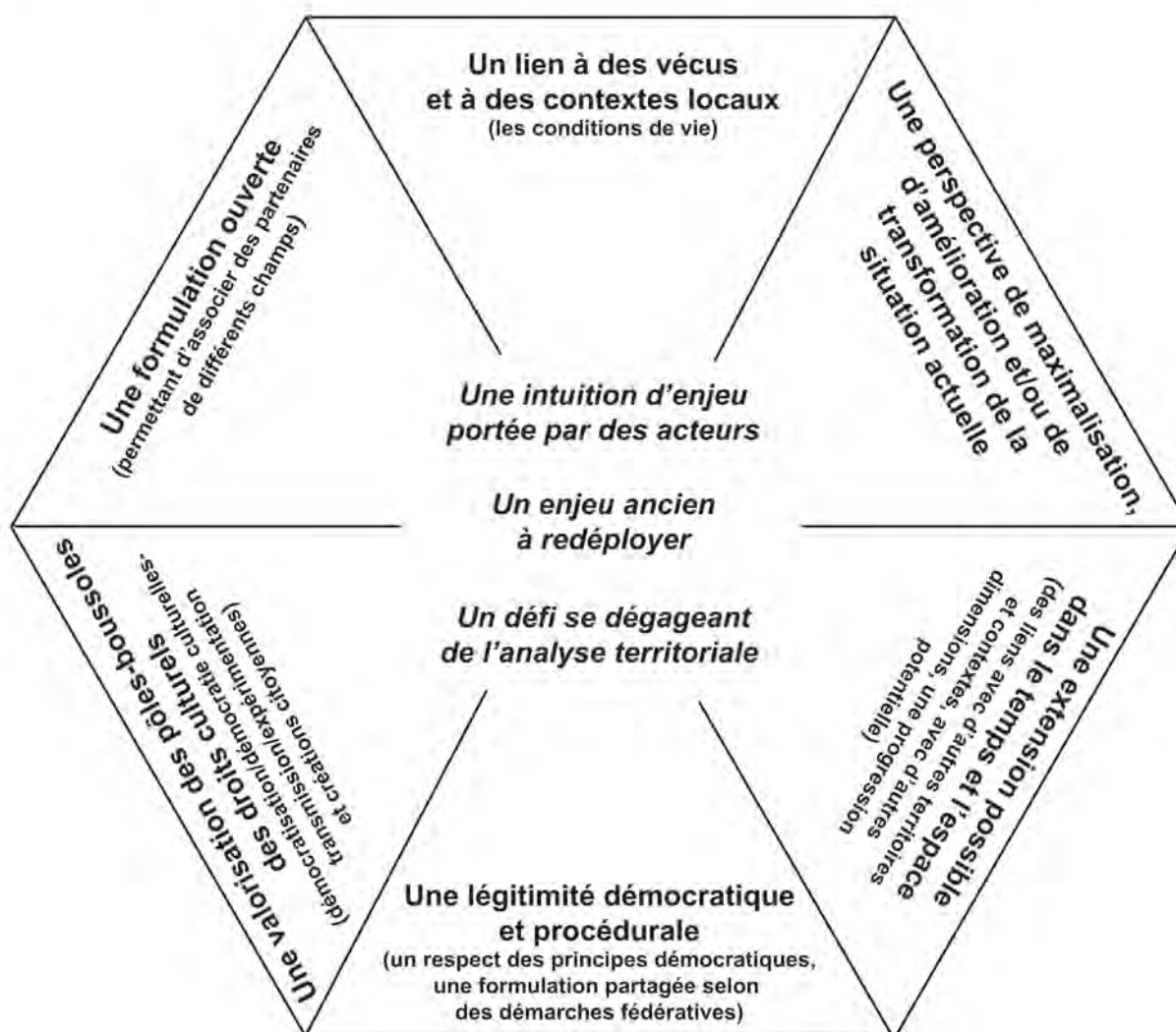
## 4. Un enjeu extérieur au champ socioculturel

*Dans les années à venir nous allons renforcer les commerces alternatifs en matières textile et alimentaire. Ou bien nous soutiendrons l'accès à l'alimentation en privilégiant les redistributions solidaires.*

**Remarque :** ces formulations n'intègrent aucune dimension de la boussole ni aucune dimension expressive, créative et symbolique; elles sont cantonnées au champ économique ou au champ social.



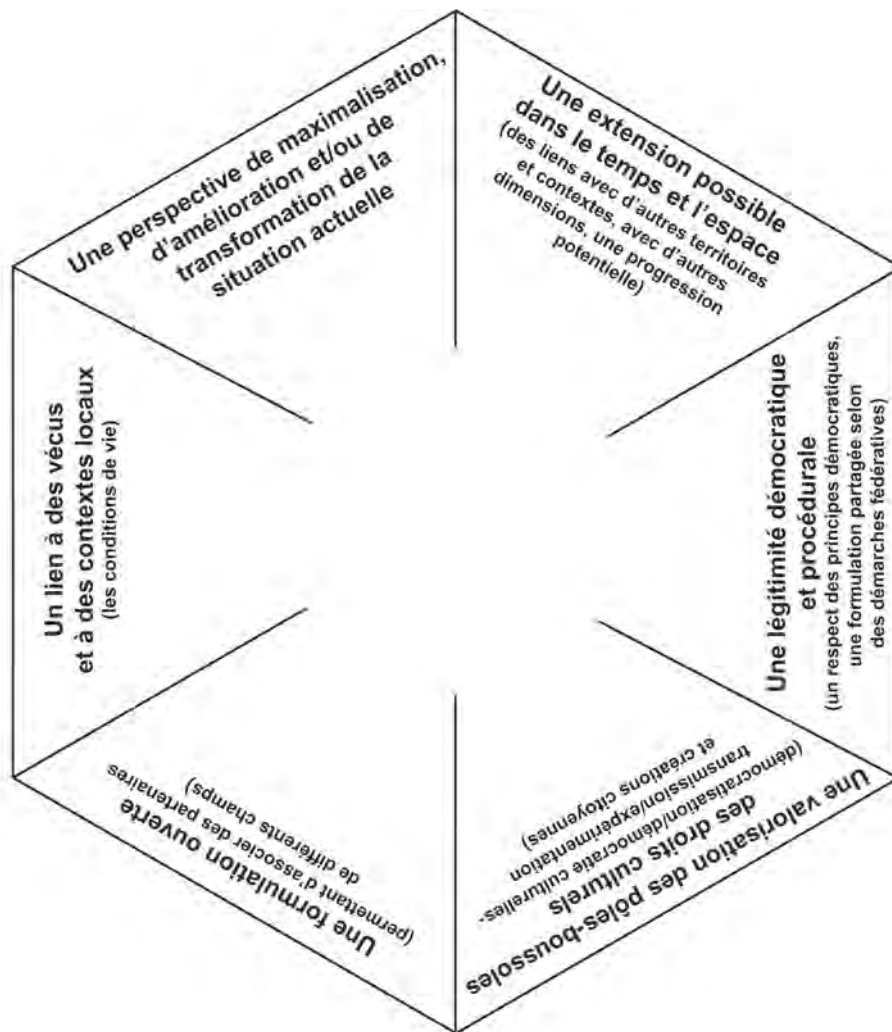
## Les critères permettant d'explorer/de préciser un enjeu et de l'évaluer



Ce polygone n'est pas normatif ; il ne s'agit pas de faire la liste préalable des items pour énoncer un enjeu mais bien une fois un enjeu énoncé, de le confronter aux repères du polygone pour l'approfondir, le préciser et évaluer sa pertinence, sans donner un ordre contraignant à cette exploration. Ou bien partir d'une face du polygone comme source d'inspiration et puis l'enrichir avec les autres faces.

- Un lien à des vécus et à des contextes locaux (les conditions de vie locale)
- Une perspective de transformation de la situation actuelle
- Une formulation ouverte (permettant d'associer des partenaires de différents champs)
- Une extension possible dans le temps et l'espace (d'autres territoires et contextes, d'autres dimensions, une progression potentielle...)
- Une valorisation des pôles-boussoles (démocratisation de la Culture /démocratie culturelle - transmission/ expérimentations et créations citoyennes/ capacité de reliance / capacité critique)
- Une légitimité démocratique et procédurale (un respect des principes démocratiques, une formulation partagée selon des démarches fédératives)

Les critères permettant d'explorer/de préciser un enjeu et de l'évaluer



Consignes :

1. Transcrire au centre un enjeu provisoire et le décliner selon les faces du polygone.

OU

2. S'inspirer d'une face du polygone pour formuler un enjeu provisoire et l'enrichir avec les autres faces.

## Canevas possibles pour formuler un enjeu

Les démarches d'interrogation territoriale font apparaître en termes collectifs des attentes, des ambitions, des paradoxes ou des manques, des visées, des exigences, des réussites à prolonger... A partir de là des « vers où aller » peuvent se formuler avec les partenaires : autrement dit des enjeux communs peuvent se dégager sur un territoire qui n'est pas isolé mais en lien avec la société, le monde... Ces « vers où » peuvent se formuler lors de rencontres-pilotes, de façon à être compris par les partenaires rassemblés et relayables par ceux qui le souhaitent.

### *Canevas possible pour énoncer un enjeu territorial partagé*

- *Pour améliorer les conditions de vie collective sur notre territoire autour de telles questions et thématiques (cf. l'interrogation territoriale).*
- *Pour accroître tels pôles de la boussole des droits culturels.*
- *Pour intensifier les alliances avec des partenaires (cf. les champs et les capitaux).*

*Nous voulons contribuer à conforter et/ou à transformer telles réalités, tels processus, telles attitudes et habitudes, telles visions des choses ou tels regards portés, ici et (peut-être aussi) ailleurs, vers telles évolutions positives.*

***Des enjeux communs portant sur le territoire sont partagés avec plusieurs partenaires du champ socioculturel (indispensable dans le cadre du décret) et aussi venant d'autres champs. De tout cela, qu'est-ce que le Centre s'engage à déployer, car il estime que c'est soutenable et en lien avec sa mission ? Pour les instances responsables du Centre, il reste à reprendre certains aspects de tel ou tel enjeu et/ou à sélectionner l'un ou l'autre enjeu pour les inscrire dans le contrat-programme. On peut aboutir alors au canevas générique suivant dans la rédaction du contrat-programme***

### *Canevas pour énoncer un enjeu territorial porté par le Centre dans son contrat-programme*

- *Pour améliorer les conditions de vie collective sur notre territoire autour de telles questions et thématiques (cf. l'interrogation territoriale).*
- *Pour accroître tels pôles de la boussole des droits culturels.*
- *Pour intensifier les alliances avec des partenaires (cf. les champs et les capitaux).*

*Nous Centre culturel X voulons contribuer à conforter et/ou à transformer telles réalités, tels processus, telles attitudes et habitudes, telles visions des choses ou tels regards portés, ici et (peut-être aussi) ailleurs, vers telles évolutions positives.*