

# GUIDE D'(AUTO)-ÉVALUATION POUR ENCOURAGER LA PARTICIPATION DES MEMBRES DANS UN SYSTÈME PARTICIPATIF DE GARANTIE ET AUTRES DÉMARCHES PARTICIPATIVES

Sylvaine Lemeilleur  
Alice Grasswill  
Mathieu Dionnet  
Hélène Andrianarinosy

—  
Janvier, 2024



## Remerciements

Bien que les auteurs portent la seule et entière responsabilité des erreurs et omissions présentes dans ce document, ils tiennent remercier l'ensemble des personnes qui ont participé aux enquêtes et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à sa finalisation.

## Soutien financier

Ce travail a bénéficié d'une aide d'Agropolis Fondation et de l'ADEME au titre du projet COMPAIRS (projet n°1804-002)., coordonné par le CIRAD.

## Citation

Lemeilleur S, Grasswill A., Dionnet M. et Andrianarinosy H. (2023). *Guide d'(auto)-évaluation pour encourager la participation des membres dans un Système Participatif de Garantie et autres démarches participatives*. CIRAD

## Contact

sylvaine.lemeilleur@cirad.fr

**Sylvaine Lemeilleur** est chercheuse en économie institutionnelle au CIRAD, UMR MoISA à Montpellier. Elle est spécialiste de l'impact socio-économique des transformations dans les systèmes alimentaires liés aux labels de développement durable. Ses intérêts de recherche portent à la fois sur les méthodes de recherche participative pour l'association active des différents acteurs concernés; mais également sur les démarches participatives comme objet de recherche en particulier sur les systèmes participatifs de garantie (SPG) pour la gestion des communs de la connaissance associés aux pratiques de production durables.

**Alice Grasswill** Etudiante en 5<sup>e</sup> année à l'ISTOM, école d'ingénieur en agronomie et développement, lors de la réalisation de ce travail, Alice a réalisé l'ensemble des enquêtes utiles à l'élaboration de ce guide dans le cadre de son stage de fin d'étude.

**Mathieu Dionnet** est co-fondateur de la SCOP Lisode, entreprise coopérative spécialisée dans l'ingénierie de la concertation. Il accompagne depuis 2005 des démarches participatives dans diverses configurations : gestion des territoires et des ressources naturelles, changement organisationnel, action collective. En parallèle à ce travail de terrain, il collabore avec des chercheurs pour promouvoir les recherches collaboratives.

**Hélène Andrianarinosy** salariée de la Fédération Nature & Progrès de 2018 à 2021, en charge du suivi des adhérents professionnels sous mention Nature & Progrès au sein du Service de Gestion de la Mention. Elle a participé au guide en tant qu'experte indépendante.

# PRÉAMBULE

## Objectif du guide

➤ Ce guide a pour objectif d'aider les Systèmes Participatifs de Garantie (SPG) ou autres démarches participatives basées sur une implication active des membres, à autoévaluer leur fonctionnement participatif, dans le but de l'améliorer.

➤ Les SPG fournissent un service de certification non marchand, basé sur l'évaluation des participants par leurs pairs et parfois d'autres acteurs de la communauté concernée pour garantir le respect des engagements de cahiers des charges. Pour cela, les SPG sont confrontés à un certain nombre de défis dans leur manière de s'auto-organiser dont le principal est d'assurer et maintenir le niveau de participation des pairs. La participation est entendue comme un investissement volontaire en temps et en responsabilités de la part des individus, et présente des avantages individuels et collectifs. À l'instar de tous les modèles pairs-à-pairs (Bauwens et al., 2019), la participation, qui peut être considérée comme du travail bénévole, est un élément essentiel du fonctionnement de ces structures et parfois de leur modèle économique et donc de leur pérennité.

Selon Zask (2011) participer peut être défini comme « prendre part », « contribuer à » et « bénéficier de ». Les moteurs de la participation dans les modèles pairs-à-pairs sont multiples (altruisme, réciprocité, image sociale, réputation, développement personnel, motivation idéologique, etc.) (Benkler, 2016) et relèvent des contextes socio-culturels. Dans ce guide, nous nous concentrerons sur les dispositions des moyens matériels et intellectuels aptes à nourrir l'inclinaison naturelle à participer à un projet collectif.

➤ Dans ce guide, nous explorons deux niveaux de participation : l'implication individuelle (partie 1 du guide) et en groupe (partie 2 du guide). Nous proposons d'analyser cette implication en considérant différents paramètres individuels (disponibilité et répartition de la charge de travail, niveau d'adhésion au système, etc.)

et collectifs (manière dont sont animées les réunions et la prise de décision, dont sont atténués les conflits personnels, dont circule l'information, etc.).

➤ Il n'existe pas de recette universelle pour obtenir une bonne participation. Aussi ce guide n'est pas normatif et n'a pas pour objectif de définir la meilleure manière de motiver la participation. Il s'appuie sur un ensemble de questions à se poser pour améliorer la motivation et l'incitation à la participation en termes opérationnels. Il apporte un cadre de réflexion et des points d'attention pouvant contribuer à une démarche de changement. Il faut noter que dans certains cas, le design organisationnel de la démarche ne permet pas d'améliorer certains points de fonctionnement sans toucher à des changements plus constitutionnels (changements de statuts, règlement intérieur, etc.).

➤ Ce guide est issu d'un travail de recherche basé sur une série d'entretiens et sur de la recherche bibliographique (page 47 Méthodologie pour la construction du guide). Deux cadres d'analyse orientent ce travail. L'apport de la perspective psychologique développée par Spreitzer (1995) pour pouvoir agir qui identifie 4 éléments importants :  
1– *Le sentiment de signification* (c'est-à-dire l'adéquation entre les règles, valeurs, et comportements des individus dans l'organisation, mais aussi la perception de réciprocité, de justice ou le sentiment d'agir pour l'intérêt général par exemple)  
2– *Le sentiment de compétence* (c'est-à-dire la maîtrise des compétences nécessaires et suffisantes pour se conformer aux attentes ainsi que le sentiment de légitimité)  
3– *Le sentiment d'autodétermination* (c'est-à-dire avoir suffisamment d'autonomie et de contrôle dans la participation aux activités)  
4– *Le sentiment d'impact ou d'appartenance* (c'est-à-dire, la perception d'avoir une influence sur les décisions du groupe, ou de se sentir écouté dans le groupe).

Ce premier cadre est complété par les facteurs de succès des communs – tels que l'action collective ici (Lemeilleur, 2020) – énoncés par Ostrom (1990) dont *la présence de règles bien adaptées aux besoins et conditions des participants, un système permettant aux individus de participer régulièrement à la définition et à la modification des règles, un système peu*

coûteux de résolution des conflits avec un système gradué de sanctions. Ostrom souligne également que la collaboration et le respect des règles d'un groupe est fortement corrélé au moment en *face à face*, et à la *convivialité*.

➤ Au-delà des SPG, ce guide peut être également utilisé pour d'autres formes d'auto-organisations basées sur l'implication active des membres (supermarchés coopératifs, crèche participative, café associatif, habitat participatif, etc.). Les questions devront alors être adaptées à ces cas.

## Utilisation du guide

➤ L'arborescence fléchée guide l'évaluation de différentes situations impliquant la participation attendue d'un ou des membres, en posant une succession de questions pour réfléchir et échanger collectivement à la manière de générer et motiver cette participation. Certaines questions peuvent ne pas être pertinentes dans certaines situations et non prises en compte.

➤ Attention, le guide n'est pas hiérarchisé en fonction de l'ordre des questions. Il pourrait se lire dans un ordre différent.

➤ Chaque réponse positive vous guide vers la suivante avec les lignes pointillées. (Pour les réponses négatives, lisez le point d'attention et passez à la question suivante avec les lignes pointillées)

➤ Dans certains cas, des alternatives connues sont suggérées aux utilisateurs.



**Les points d'attention sont à prendre en compte.**



**Dans certains cas, des suggestions sont proposées aux lecteurs.**



**Chaque réponse positive vous guide vers la suivante avec les lignes en pointillée.**

## Définition

Un SPG est défini tel que : « Un système d'assurance qualité ancré localement. Il certifie les producteurs sur la base d'une participation active des acteurs concernés et est construit sur une base de confiance, de réseaux et d'échanges de connaissances. » (IFOAM, 2008) (Annexes 1 et 2, éléments clés et caractéristiques des SPG selon IFOAM). La principale activité d'un SPG est liée à l'évaluation in situ des professionnels sur les lieux de production (fermes, ateliers, fabriques, etc.), que cela soit pour la certification initiale ou le suivi. La participation des pairs y est particulièrement attendue de par leurs compétences et connaissances sur les pratiques. Ce besoin de compétences des pairs se prolonge dans les commissions locales qui étudient les dossiers des requérants pour convenir de l'accès et l'utilisation ou non au label. Au-delà de leur aspect décisionnaire, ces commissions sont des lieux de débats et de responsabilité partagée pour trouver des solutions pratiques à des non-conformités relevées. Les compétences des pairs en sont indissociables. Néanmoins, la participation active de chacun se doit également d'être organisée et coordonnée. La coordination est d'autant plus importante qu'un certain nombre de critères de fonctionnement doivent être respectés pour la crédibilité interne et externe du système (non-réciprocité dans les évaluations par ex.), qu'un ensemble de documents requis pour les évaluations doit être compilé et archivé, et qu'elle doit tenir compte de la disponibilité de chacun pour rendre effective la participation. Il arrive que cette activité soit relayée par des heures rémunérées. Ces activités sont complétées par des activités plus conventionnelles de gouvernance associative qui couvrent l'ensemble des objectifs du collectif (plaidoyer, communication interne, communication externe, coordination des tâches, etc.). Les SPG ont majoritairement été développés en agriculture mais se répandent largement dans d'autres domaines (écoconstruction, éco-tourisme, etc.).

# SOMMAIRE

PARTIE 1	8	OBJECTIFS DE LA PARTICIPATION INDIVIDUELLE ~~~~~
GÉNÉRER UNE	10	ACCÈS À L'INFORMATION ~~~~~
IMPLICATION	14	INTÉGRATION DES NOUVEAUX MEMBRES ~~~~~
INDIVIDUELLE DANS	16	PARTICIPATION AUX ACTIVITÉS DE BASE
UNE DÉMARCHE		POUR LE FONCTIONNEMENT DU COLLECTIF ~~~~~
COLLECTIVE	20	ENGAGEMENT DANS DES RESPONSABILITÉS ~~~~~
	24	PLACE DES SALARIÉS ~~~~~
	26	INCITATIONS & RÉGULATION DE LA PARTICIPATION ~
	32	GESTION DES TENSIONS ET DES CONFLITS ~~~~~
PARTIE 2	34	OBJECTIFS DE LA PARTICIPATION DU GROUPE ~~~~~
GÉNÉRER UNE	36	PLANIFICATION DU TEMPS COLLECTIF ~~~~~
IMPLICATION	42	ANIMATION DU TEMPS COLLECTIF ~~~~~
AU SEIN D'UN	44	ANIMATION DE LA PRISE DE DECISION ~~~~~
GROUPE DANS		
UNE DÉMARCHE		
COLLECTIVE		

46	Notes conclusives
47	Méthodologie pour la construction du guide
48	Bibliographie utilisée
49	Annexe 1 Les 6 éléments clés des SPG (IFOAM, 2008)
50	Annexe 2 Les 10 caractéristiques des SPG établies par IFOAM (2008)
51	Annexe 3 : Exemple de fiches de poste chez « Accueil paysan »

# PARTIE 1

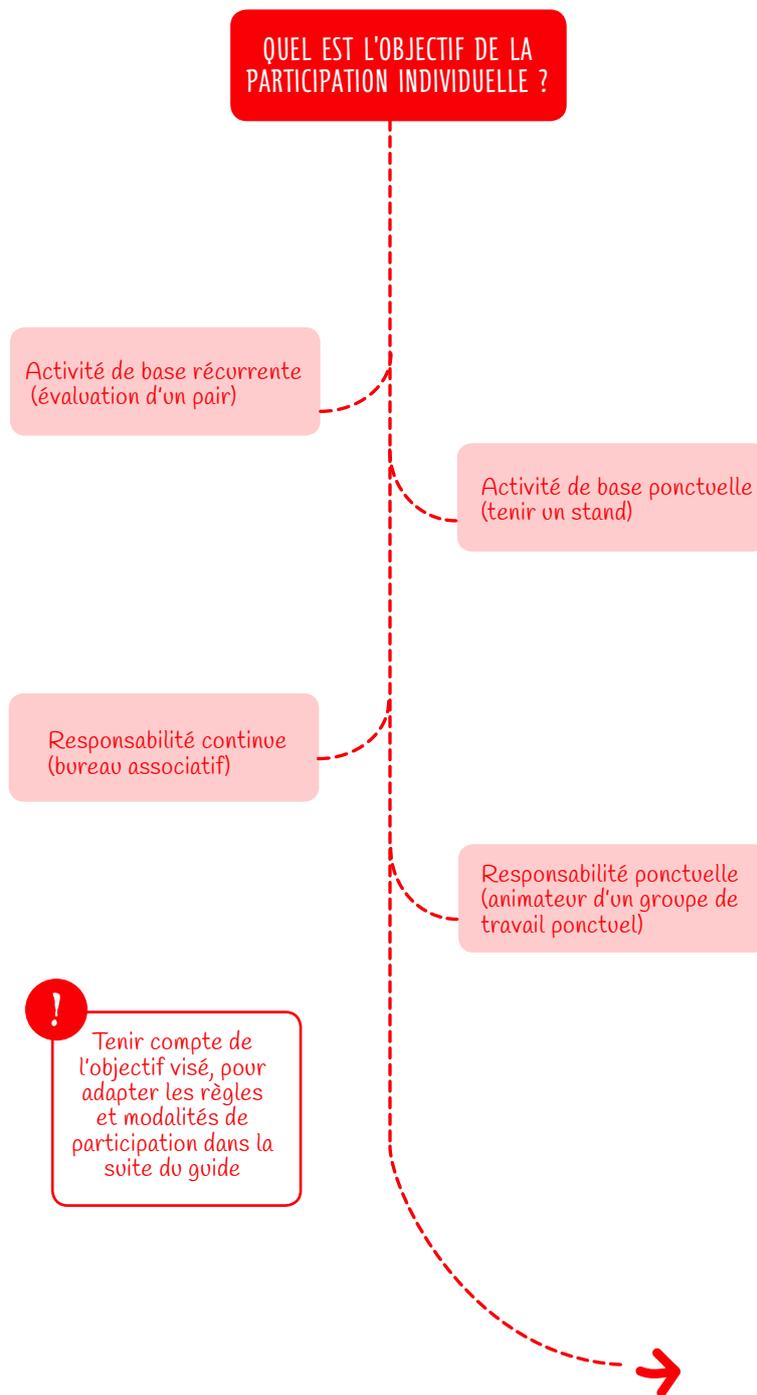
## GÉNÉRER UNE IMPLICATION INDIVIDUELLE DANS UNE DÉMARCHE COLLECTIVE

### OBJECTIFS DE LA PARTICIPATION INDIVIDUELLE

La participation des membres à la vie d'un SPG peut poursuivre 4 objectifs distincts :

- une activité de base **récurrente**  
(ex. évaluer une ferme chaque année dans les SPG, faire un service chaque mois dans un supermarché coopératif)
- une activité de base **ponctuelle**  
(ex. tenir un stand de promotion ou de plaidoyer dans un évènement),
- une responsabilité **continue** sur une période donnée (ex. participation au bureau associatif)
- une responsabilité **ponctuelle**  
(ex. animer un groupe de travail temporaire).

Il existe une multitude de freins et de moteurs à la participation individuelle des membres à l'action collective, qui s'expriment d'une façon différenciée en fonction de ces 4 objectifs. Ce guide met en lumière les principaux enjeux rencontrés dans différentes modalités de participation liées à la réalisation de ces activités et au portage de ces responsabilités. Il identifie des risques et donne également des conseils pour améliorer la participation, grâce à une meilleure prise en compte des caractéristiques de la communauté concernée, ou encore par le choix de nouveaux outils.



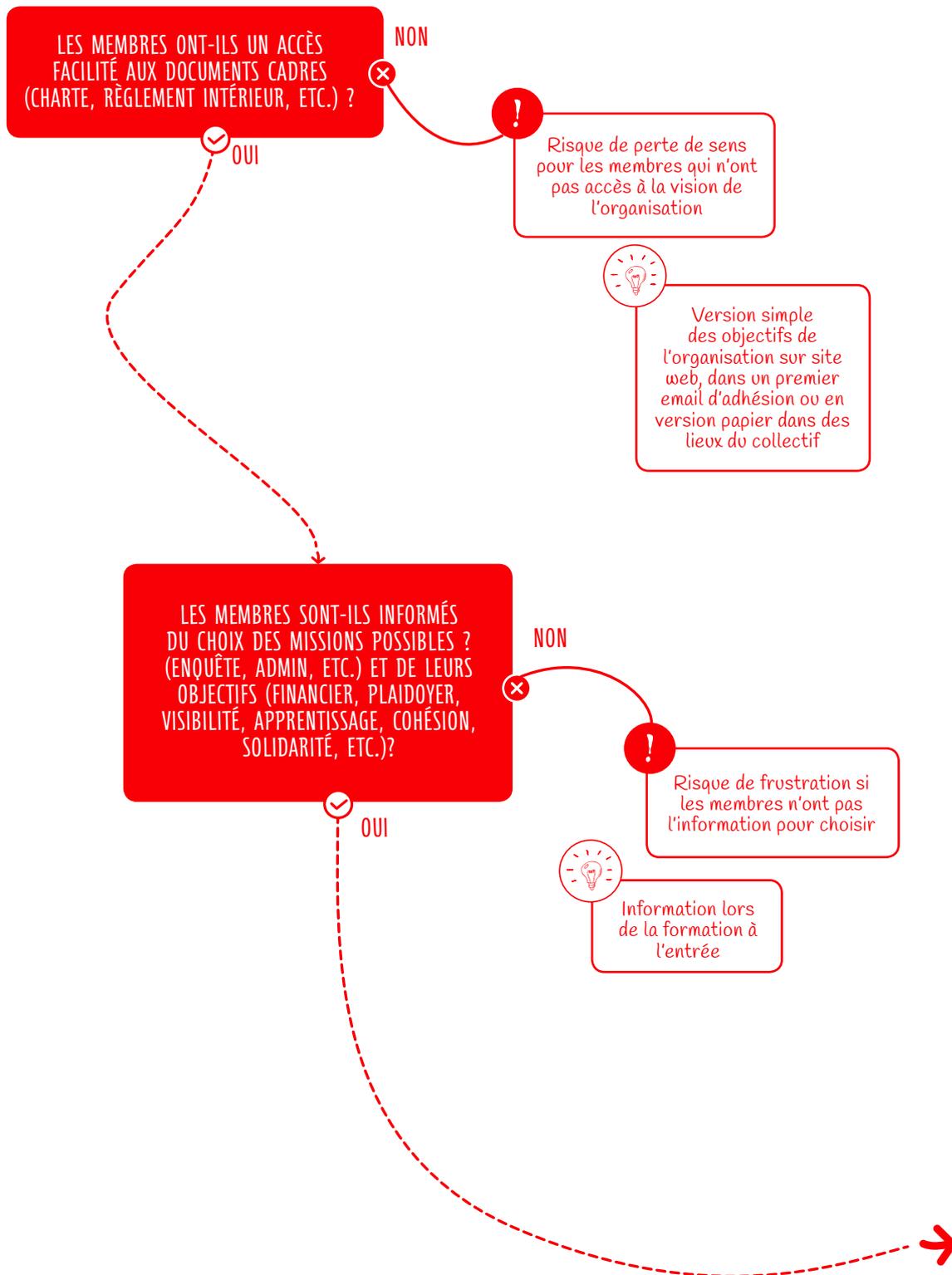
### ACCÈS À L'INFORMATION

Pour motiver la participation et l'implication individuelle, il est nécessaire de faciliter l'accès à l'information pour que les membres puissent savoir quand, comment, avec qui et pourquoi ils vont participer.

Généralement les objectifs de la participation dans les démarches collaboratives sont définis dans les documents cadres (la charte, les statuts, le règlement intérieur, etc.). **L'accès simple à cette information générale** doit être privilégié, soit en version numérique dans un stockage collectif (site web, archive collective, etc.), soit reçu par email lors de la première adhésion, soit en version papier disponible dans des lieux de réunions collectives (affichage ou archives dans un local, etc.). Cette information apporte le sens de l'engagement pour les participants.

Un changement rapide ou perpétuel de participants peut conduire à une situation dans laquelle les principes généraux de l'organisation ne sont pas transmis d'une génération de participants à l'autre. Ceux qui sont tenus de consacrer des ressources particulières peuvent percevoir ces règles comme des contraintes, plutôt que comme des conditions de l'efficacité de l'organisation. Si chaque participant essaie de trouver tous les moyens pour minimiser la quantité de sa contribution, par exemple, l'effet cumulatif est finalement un effort insuffisant pour le fonctionnement du système. Une discussion collective régulière sur l'interprétation des règles et les principes sous-jacents est utile pour la pérennité du système (Ostrom, 1999)

Afin que les membres puissent éventuellement choisir leur contribution, quand cela est possible, il est intéressant de lister **l'ensemble des activités de base possibles** à réaliser (ex : dans un SPG, lister les différentes évaluations de fermes à réaliser et leur localisation ; dans d'autres démarches – supermarché coopératif, crèche ou habitat participatif – quand il n'est pas attendu exactement les mêmes activités pour tous les membres, lister les différentes tâches à réaliser) **et leurs intérêts pour le collectif** (financier, plaidoyer, visibilité, apprentissage, cohésion, solidarité, etc.). Il en va de même pour les **responsabilités continues** (ex. lister les positions indispensables au fonctionnement telles que dans un SPG, le responsable de commission qui coordonne les évaluations et planifie les commissions, les responsables de communication externe ou les délégués aux commissions nationales) **ou ponctuelles** (ex. lister les groupes de travail actifs). Cette information permet l'*auto-détermination* des participants quant aux choix des activités (Spreitzer, 1995). Ceci peut être transmis dans des documents facilement accessibles ou lors de la formation à l'entrée des nouveaux membres.



## PARTIE 1 – GÉNÉRER UNE IMPLICATION INDIVIDUELLE DANS UNE DÉMARCHE COLLECTIVE

---

Pour les activités de base, il peut être utile de **préciser/quantifier le niveau de participation attendu** en nombre d'heures, en activités ou en fréquence. Sans cela, le niveau de ce qui est attendu en participation peut être interprété de manière très subjective d'un membre à l'autre, d'autant plus s'ils n'ont pas une vision d'ensemble des tâches à effectuer et du nombre de membres disponibles pour cela.

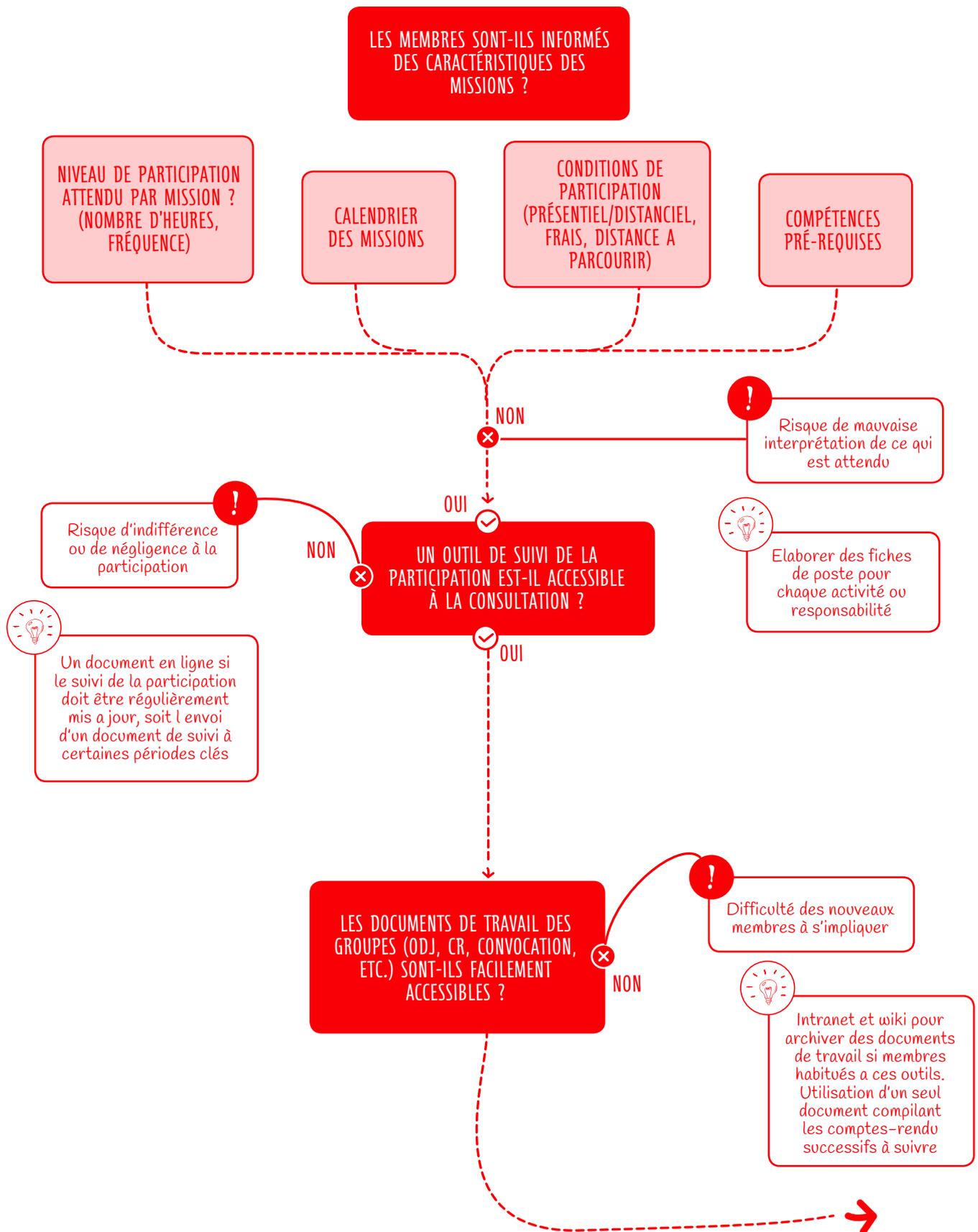
Par ailleurs, ces missions et responsabilités doivent être le plus explicites possibles notamment concernant les compétences pré-requises si il y a lieu, leur condition de faisabilité en distanciel (ex : envoyer des emails dans un SPG, faire des crêpes pour une crèche, etc.) ou en présentiel (ex : faire une évaluation sur une ferme dans un SPG, mettre en rayon dans un supermarché coopératif, etc.), les éventuelles distances à parcourir qui nécessitent du temps ou un moyen de transport, voire les frais engendrés (ex : essence, matériel, ingrédients, etc.). Si les tâches à réaliser sont différentes sur l'année, un **calendrier des missions ou de responsabilités** est également bienvenu, quand cela est possible (ex : dates des commissions, dates des CA ou bureau, etc.).

Si la visibilité dans le temps facilite l'engagement, avoir un **outil de suivi de la participation** consultable par tous, permet à la fois de se rappeler où on en est individuellement, mais aussi de voir ce que font les autres. La perception de réciprocité favorise l'adhésion au système collaboratif (Spreitzer, 1995).

Enfin quand les activités produisent du contenu consigné dans des documents de travail (compte-rendu, etc.), il est utile que **ces documents collectifs restent disponibles** pour faciliter la participation de nouveaux membres.

### EXEMPLE :

Les fiches de postes sur chaque activité ou responsabilité sont très utiles pour éviter les croyances qui surévalue ou sous-évalue le niveau de participation et d'engagement attendu (annexe 3)



### INTÉGRATION DES NOUVEAUX MEMBRES

À la fois pour un meilleur partage de l'information mais aussi pour un bon accueil et intégration de nouveaux membres collaborateurs, la **formation initiale** est souvent indispensable pour que ces nouveaux adhérents comprennent et adhèrent à la démarche.

La régularité des formations dépend du flux de nouveaux entrants dans la démarche collaborative.

#### EXEMPLE :

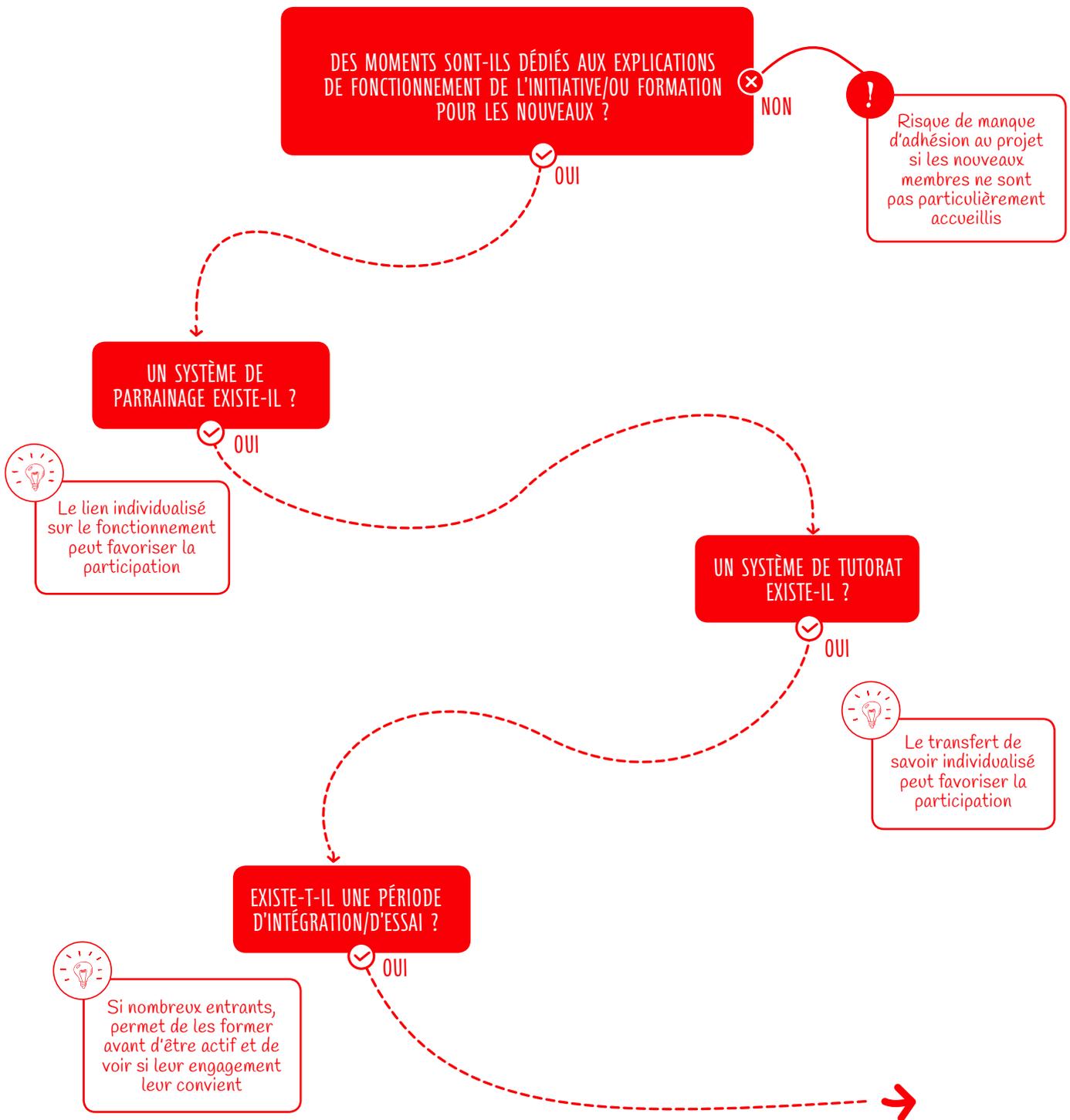
Dans les SPG, les formations à l'entrée ont souvent lieu 1 fois par an.

Dans le cas de supermarchés coopératifs, les formations ont parfois lieu tous les mois car les adhésions sont très régulières tout au long de l'année. Les lieux et horaires sont affichés dans le magasin ou sur le site.

Dans certaines démarches, on trouve un **système de parrainage** qui permet à un nouvel adhérent de poser toutes ses questions à une même personne qui lui est dédiée tout au long de sa période d'entrée (généralement 1 an). Ce lien individualisé est un fort vecteur d'intégration dans les démarches qui l'utilise (SPG, crèche). Néanmoins la qualité de cet accompagnement peut être hétérogène et propre à chaque individu. De ce fait, il vient plutôt en complément d'une formation initiale.

Parfois, il existe un **système de tutorat** en plus ou à la place du parrainage. Il s'agit dans ce cas, d'un accompagnement individualisé dans l'activité à réaliser si celle-ci demande des compétences particulières. Elle favorise la participation par le sentiment de *compétence* qu'elle doit générer chez le nouvel arrivant (Spreitzer, 1995).

Enfin, il est également possible de mettre en place une **période d'intégration ou période d'essai** pour le nouvel adhérent. Celui-ci est observateur avant d'être contributeur. Cela lui permet de comprendre les valeurs du groupe et d'évaluer si la vision collective correspond à ses attentes, avant de s'engager et de prendre part aux décisions.



### PARTICIPATION AUX ACTIVITÉS DE BASE POUR LE FONCTIONNEMENT DU COLLECTIF

Comme énoncé précédemment dans l'accès à l'information, il est judicieux de bien définir collectivement ce que revêtent les activités de base en termes de temps de travail, de tâches attendues, de conditions d'application, non seulement pour que les membres les choisissent en connaissances de cause mais également pour qu'ils les appliquent au mieux. Des **fiches de postes** peuvent être utiles pour cela (Annexe 3).

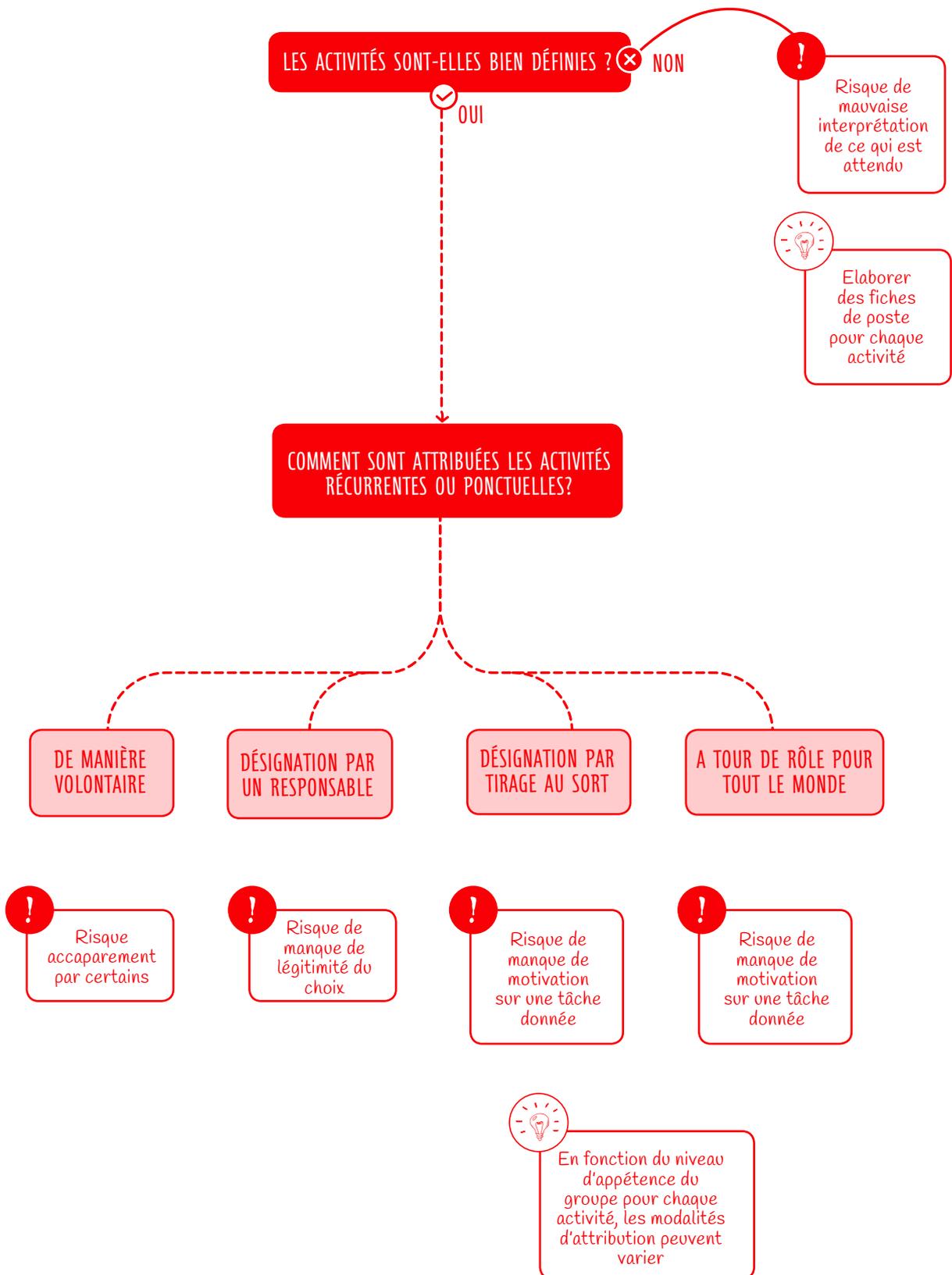
Il est intéressant de réfléchir à comment ces **activités de base récurrentes sont affectées**. Elles peuvent l'être sur la base du volontariat, permettant aux membres de s'auto-sélectionner sur les tâches où ils se sentent le plus en capacité, le plus disponible, et le plus intéressé. La contrepartie peut être que les membres s'investissent seulement sur ce qu'il y a de plus simple ou agréable à réaliser et laissant certaines tâches non pourvues. Parfois, s'il apparaît pénible aux membres de continuellement faire un choix, ces derniers optent pour la désignation nominative sur les tâches à réaliser. Le tirage au sort est une autre possibilité, qui engendre une égalité stricte entre pairs (par exemple avec l'utilisation d'une application numérique). Enfin, il est parfois proposé de répartir les tâches à tour de rôles, pour s'assurer que tous les participants effectuent successivement toutes les tâches requises pour le fonctionnement du collectif. Ces modalités de choix dépendent de l'activité en question et des compétences requises.

Mais elles doivent également être en mesure de prendre en compte les réalités individuelles de chaque participants, qui n'ont pas toujours les mêmes capacités à participer (cf page suivante).

Les **activités de base ponctuelles** (ex : tenir un stand, organiser une fête) sont bien souvent affectées de manière volontaire. Là encore pour un souci d'équité, il peut être privilégié une rotation des membres.

#### EXEMPLE :

Dans les SPG, la manière d'affecter les évaluations de fermes varie d'un groupe à l'autre. Certains préfèrent que les membres se positionnent volontairement sur les évaluations à réaliser, démontrant leur motivation à s'investir dans le collectif. Néanmoins, ceci est parfois coûteux en temps et en relances pour les coordinateurs quand les membres traînent à se positionner. Il y a aussi dans certains cas de fortes iniquités d'investissement qui peuvent apparaître. D'autres SPG plébiscitent la désignation par le coordinateur pour améliorer la répartition des tâches et le temps consenti à cela. Enfin, dernièrement, une application a été développée pour affecter les évaluations en tenant compte des distances, des compétences, des disponibilités, des conflits interpersonnels, afin d'augmenter l'efficacité de la coordination des pairs (dicoop.app).



## PARTIE 1 – GÉNÉRER UNE IMPLICATION INDIVIDUELLE DANS UNE DÉMARCHE COLLECTIVE

Pour une bonne inclusion des membres, il peut être utile de tenir compte de certaines **caractéristiques ou situations individuelles** (grossesse, enfant bas âge, vieillesse, maladies, handicap, timidité etc.) dans la participation pour une activité donnée.

Pour une bonne répartition du travail, il est également primordial calibrer les attentes du collectif, c'est-à-dire de regarder si **les besoins sont en adéquation avec le dimensionnement de ce qui est demandé en termes de participation**. Lorsque les besoins de la structure sont supérieurs à ce qui est attendu comme contribution minimum de chaque membre, il est fréquent que certains membres s'épuisent plus que d'autres à équilibrer les besoins (par ex. il est demandé une visite de ferme à chacun, alors qu'avec les absences de certains ou les nouveaux adhérents à rencontrer, les besoins requis sont plus importants et incombent aux seuls volontaires). À l'inverse, quand les besoins sont inférieurs à la force de travail disponible et que la participation est néanmoins obligatoire, les membres peuvent entrer en concurrence pour pouvoir se positionner et remplir le niveau de participation exigé (par ex. il est demandé à tous les participants de dédier 10 heures par an au collectif, mais la quantité de tâches à réaliser n'est pas suffisamment élevée pour que tout le monde puisse s'inscrire). Un suivi des besoins d'une part et de la quantité de travail disponible d'autre part doit être fait et revu régulièrement si nécessaire. Il va de soi qu'il ne faut pas créer des besoins qui n'existent pas pour la simple raison d'obtenir un équilibre, au risque d'une perte de *sens* de la démarche. Il vaut mieux réduire alors la charge de travail demandée individuellement ou la pondérer différemment sur les tâches les moins pourvues (jusqu'à parfois comptabiliser la participation dans les instances de gouvernance qui demandent énormément d'engagement) **en gardant du sens par rapport au projet du collectif**.

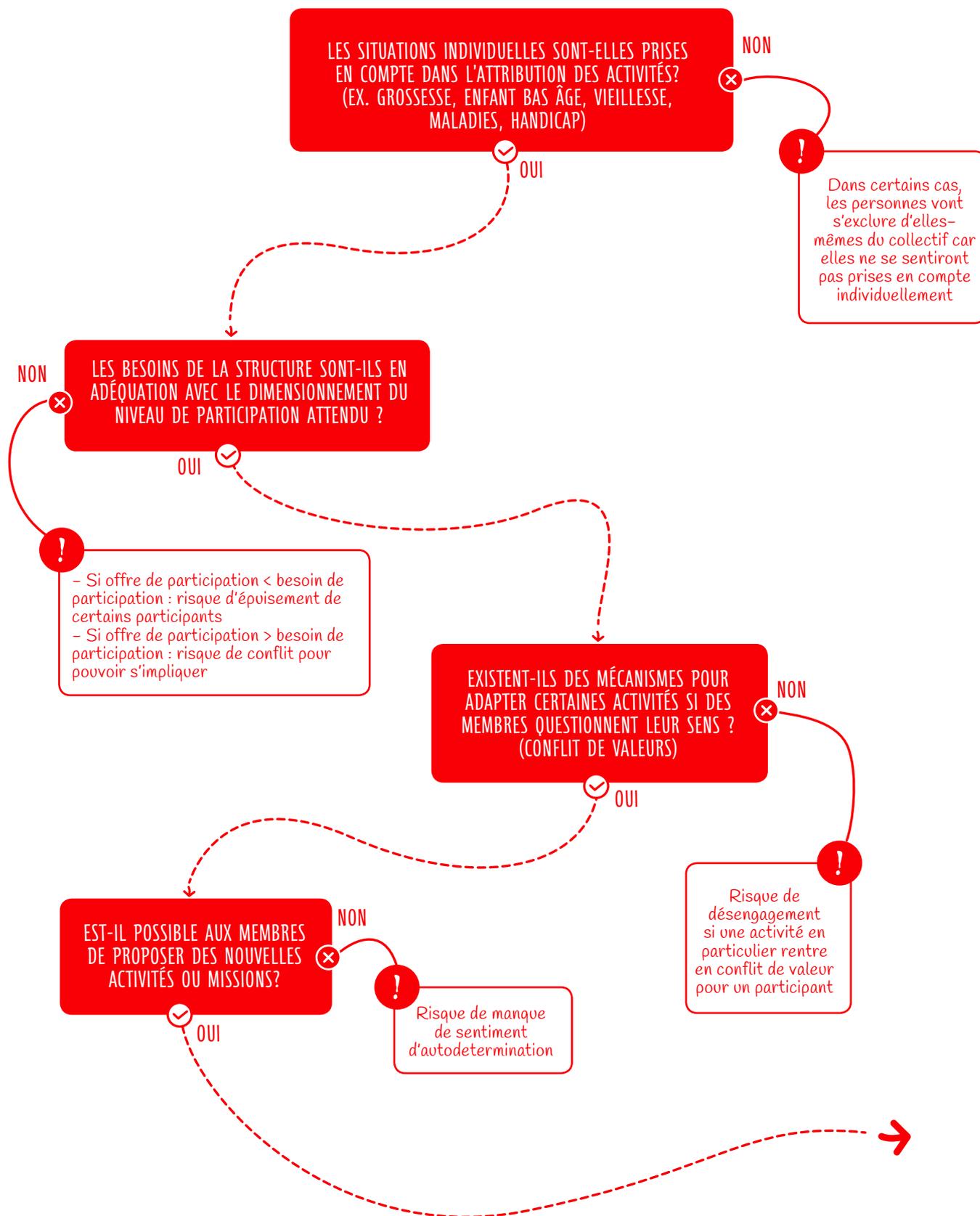
### EXEMPLE :

Dans les supermarchés coopératifs, quand les besoins se sont révélés inférieurs à la force de travail disponible (règle d'un service de 3h toutes les 4 semaines par membre, répandue dans de nombreux supermarchés coopératifs), certains collectifs ont mis en place la possibilité de binômes (deux personnes sont responsables de réaliser un service mensuel), divisant donc par deux la participation attendue. D'autres missions, telle que la participation dans les groupes de travail, ont été assimilés à des services mensuels. Ce calibrage tient compte qu'environ 20% des membres ne sont pas à jour de leur contribution dans des supermarchés de plusieurs milliers de membres. À l'inverse dans SPG, la participation est souvent sous-calibrée et de nombreuses évaluations de fermes sont souvent reportées par l'absence de participants.

Il arrive que dans certaines démarches, il puisse y avoir des conflits de valeurs (ex : les objectifs financiers priment, pour certains, sur les objectifs d'échange de savoirs. Ainsi au lieu de former tout le monde, on va privilégier ceux qui savent déjà pour gagner en efficacité. Ou bien quand les valeurs écologiques s'opposent aux valeurs sociales, notamment du fait de coûts financiers). Il peut être utile de tenir compte de ces disparités de perception entre participants au travers de **mécanismes adaptés pour que chacun puisse continuer à trouver du sens à son engagement** (certaines tâches peuvent être facultatives par exemple, ou une manière de hiérarchiser les tâches en fonction de leur nécessité et de leur niveau de conflictualité). Ces arbitrages compliqués sont très fréquents dans ces démarches.

Enfin, il est souvent important de permettre aux participants de proposer de nouvelles activités/missions qui font *sens* avec la démarche sur un modèle d'*empowerment* articulant les notions d'autonomie, de responsabilité, de réalisation personnelle et de projet collectif (Bacqué et Biewener, 2013). Cette ouverture permet aux structures d'innover et de maintenir un collectif vivant. Motivés et reconnus dans leurs compétences, les membres trouvent ainsi du *sens* à leur action et un fort *sentiment d'auto-détermination* (Spreitzer, 1995).

# PARTICIPATION AUX ACTIVITÉS DE BASE POUR LE FONCTIONNEMENT DU COLLECTIF

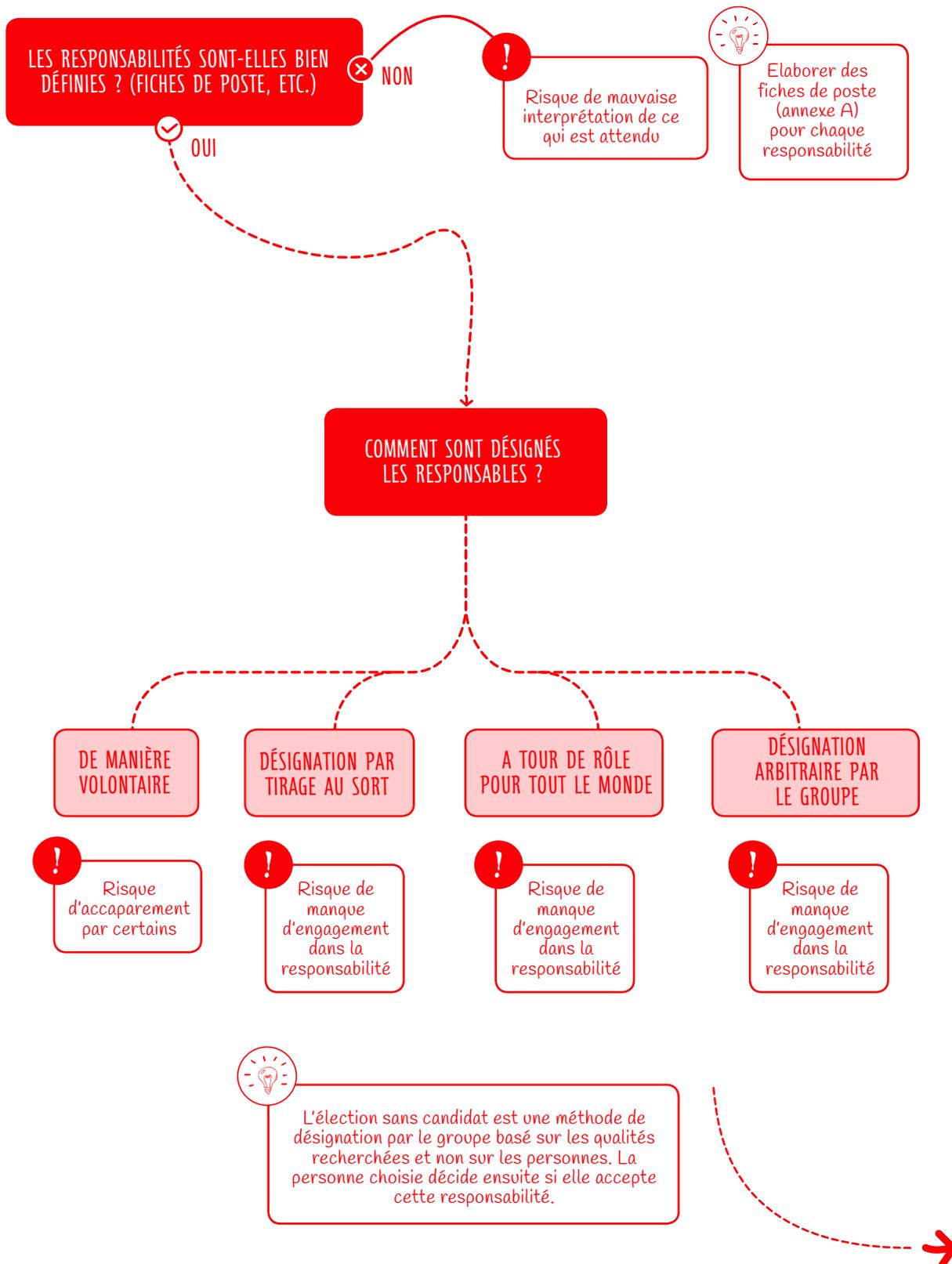


### ENGAGEMENT DANS DES RESPONSABILITÉS

À l’instar des activités de base, il est judicieux de bien définir collectivement ce que revêtent les responsabilités en termes de temps de travail, de tâches attendues, et de conditions d’application (notamment comment le responsable peut communiquer avec les autres membres, etc.). Des **fiches de poste** peuvent être utiles pour cela (Annexe 3).

Là encore, il est intéressant de réfléchir à comment ces responsabilités sont attribuées. **La désignation des responsables** peut se faire sur un mode volontaire avec l’avantage que les membres qui se proposent le font parce qu’ils se sentent le plus en capacité, le plus disponibles, et le plus intéressés. S’il y a plusieurs candidats ou bien pour être sûr que tout le monde puisse exprimer son souhait de prendre cette responsabilité, il est possible d’organiser un vote avec des candidatures. Les inconvénients d’une prise de responsabilité volontaire sont le risque d’une part d’accaparement d’une responsabilité par un ou des membres, ou à l’inverse, que personne ne s’empare de cette responsabilité. Une autre manière de faire est la méthode d’*élection sans candidat*, pour décider en consentement qui prendra la responsabilité d’un rôle, d’un poste ou d’une fonction. Les participants se mettent d’abord d’accord sur le contenu de la mission et sur les compétences et qualités nécessaires pour la réaliser. Puis chacun vote, de manière nominative et argumentée. La personne proposée n’est pas nécessairement la meilleure pour cette responsabilité, il suffit qu’elle regroupe les prérequis identifiés pour être en capacité de remplir la mission confiée. Si elle est d’accord, la personne désignée obtenant le plus de

consentement prendra la responsabilité. L’avantage est de soutenir et encourager certains participants à endosser des responsabilités au sein du collectif. Quand elle est utilisée de manière régulière, cette méthode de désignation peut être très rapide.

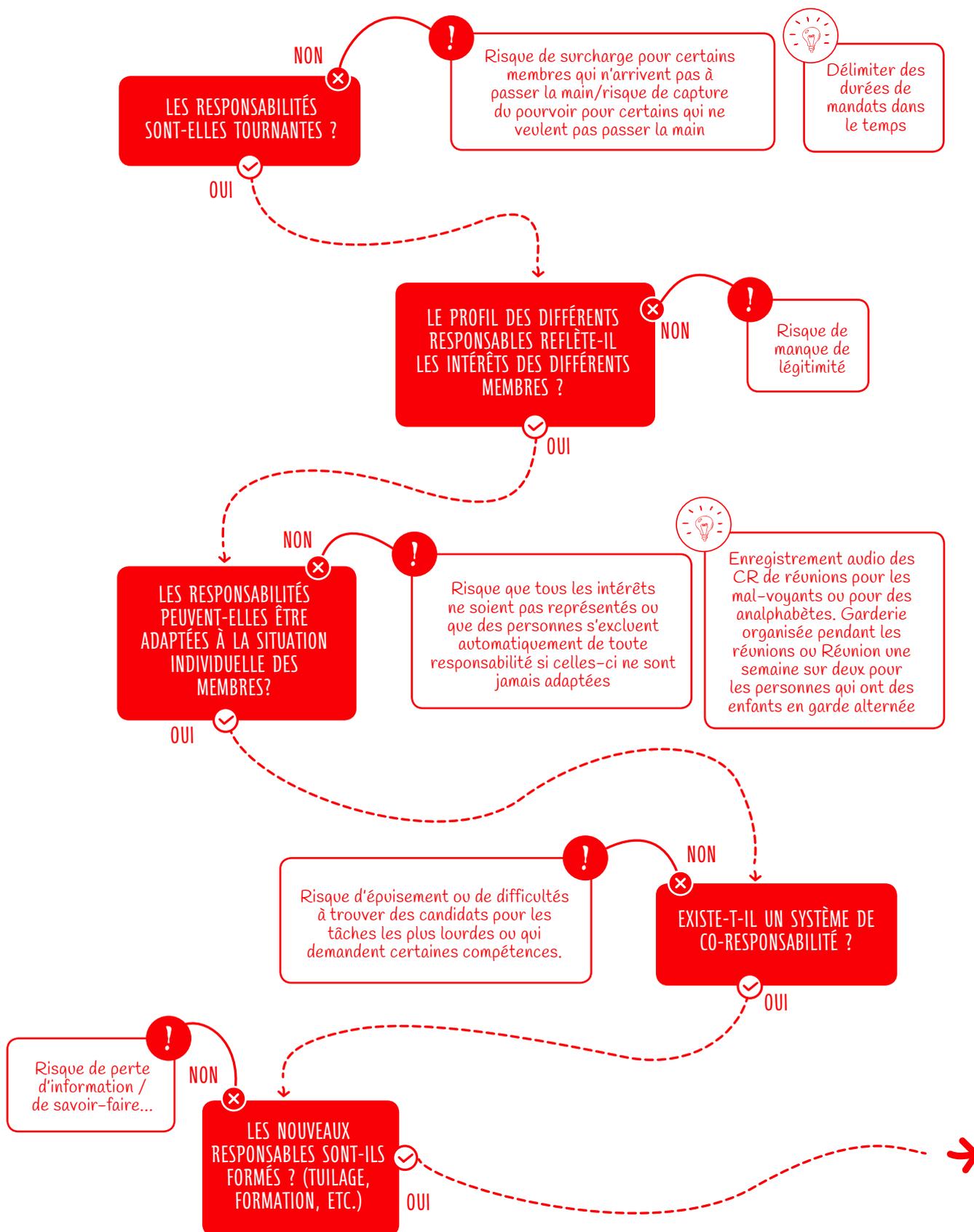


Enfin, rendre les **responsabilités tournantes** permet d’impliquer l’ensemble des membres. Dans certains cas, ces rotations peuvent se faire de manière pluriannuelle avec par exemple un binôme ou éventuellement un trinôme de responsables comprenant un sortant (qui reste en appui pour le tuilage), un entrant (qui se forme) et éventuellement un responsable principal (qui a été formé l’année précédente). Pour certaines responsabilités qui ont des implications légales entre autres (gestion des salariés, des comptes, etc.), il est utile de leur donner accès à des **formations spécifiques**.

Dans tous les cas, il importe que le **profil des responsables** dans leur ensemble reflète au mieux celui des membres pour que ces derniers aient la légitimité dans leur action et qu’ils expriment les différents intérêts présents dans la démarche. Pour que ces profils soient au mieux représentés, il peut être important que la définition des responsabilités puisse être **adaptée aux situations individuelles** (parent seul, âge, handicap, etc.).

Pour éviter les épuisements sur les responsabilités les plus lourdes en temps ou éventuellement pour créer un sentiment de *compétence*, une des solutions est de créer des binômes en **co-responsabilités**. Les périodes de tuilage et de **formation** par les responsables sortants facilitent aussi la prise de responsabilité chez les participants.

# ENGAGEMENT DANS DES RESPONSABILITÉS

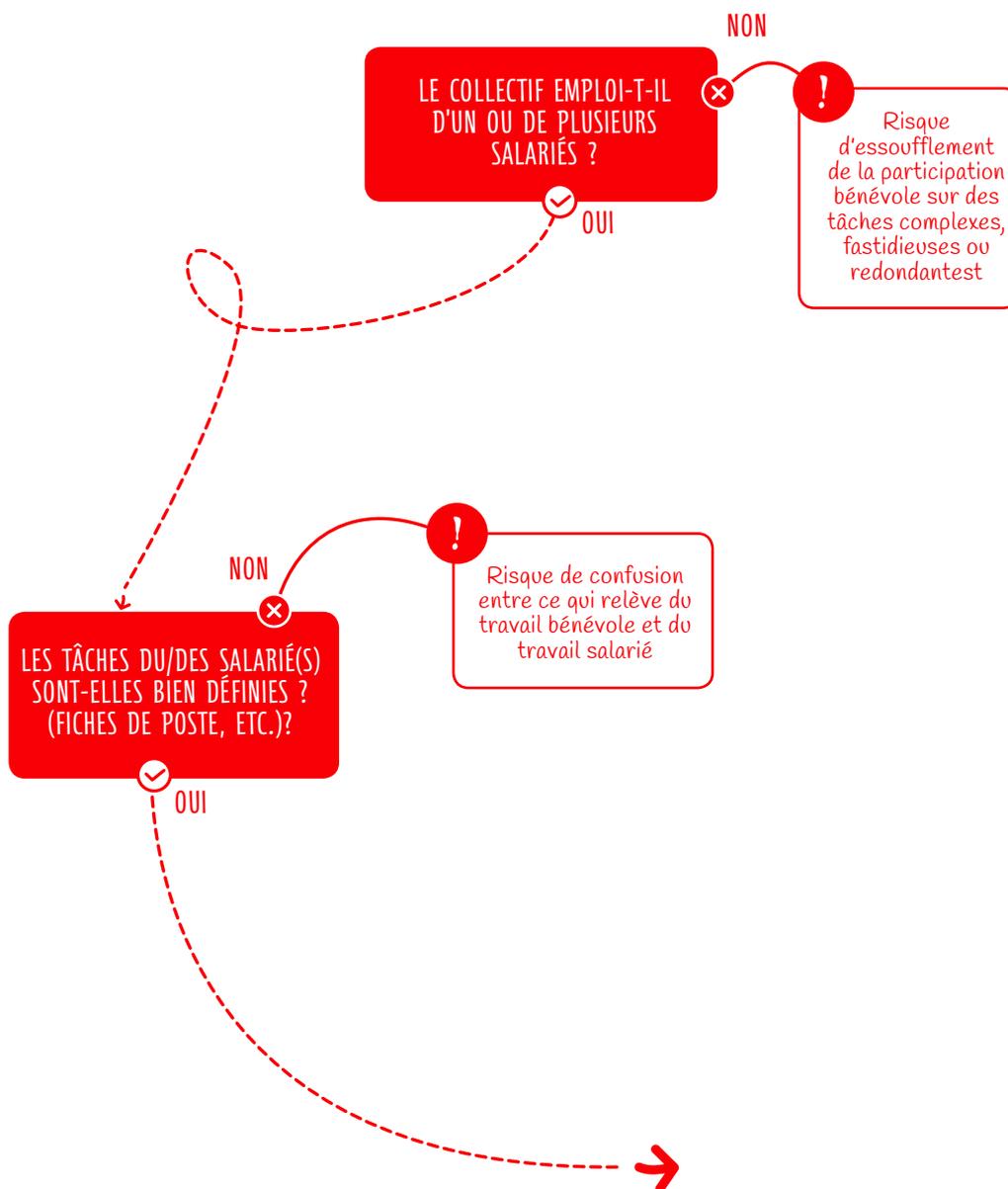


### PLACE DES SALARIÉS

En fonction de la taille de la structure, il peut être utile d'avoir des **salariés** ou prestataires extérieurs qui soulagent les pairs bénévoles de certaines tâches : soit celles qui demandent des compétences trop élevées (par ex : dans les supermarchés coopératifs, gérer les flux d'approvisionnement ou les paiements des multiples fournisseurs), soit celles qui sont fastidieuses (ex : la gestion administrative dans les SPG pour contrôler les documents légaux des producteurs). Dans certaines structures, les bénévoles s'épuisent sur ces tâches laborieuses et n'ont plus de temps pour des activités plus enthousiasmantes en termes de sens de l'engagement. De plus, il n'y a pas ou peu de cadre du travail pour le bénévolat, ni d'assurance sociale.

Quand la démarche a la possibilité de faire appel à des heures rémunérées, il est important de bien définir les tâches des salariés, notamment en ce qui concerne les prises de décisions opérationnelles.

Le juste équilibre des **activités dédiées aux salariés** et celles propres aux bénévoles est un enjeu fort dans les modèles pairs à pairs, pour maintenir la motivation à participer au collectif et favoriser un climat serein aux salariés.



### INCITATIONS & RÉGULATION DE LA PARTICIPATION

La convivialité et les moments en présentiels sont centraux dans les démarches participatives (Ostrom et Walker, 1991). Elle fait souvent partie des valeurs portées dans les collectifs. Pour la faire vivre, il est important d'associer des **moments dédiés à cette convivialité** (ex : repas collectif, festivités, chantier solidaire, etc. aux autres activités de la démarche). Elle est souvent un fort vecteur de motivation dans la participation, de construction de la confiance et d'empathie, et d'atténuation des conflits.

Les incitations à la participation peuvent également être plus formelles, sous forme de **contrat d'engagement** par exemple. Parfois un **niveau de participation obligatoire** peut-être explicite en précisant le nombre d'heures attendu, ou les activités attendues et leur fréquence.

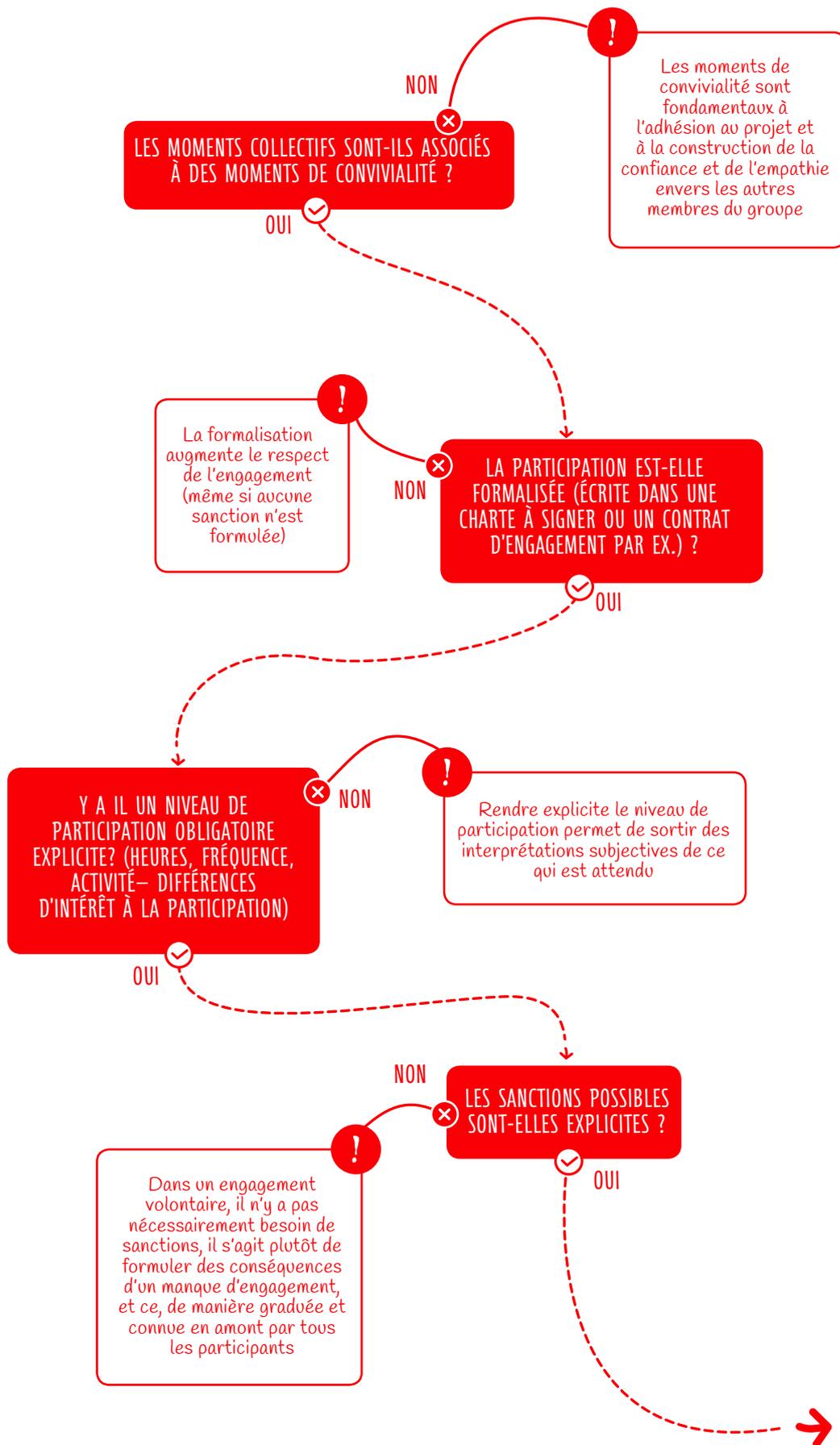
Quand on parle d'obligation, il y a souvent des **conséquences/sanctions** au cas où l'engagement n'est pas respecté (mais ce n'est pas indispensable car l'engagement moral et le contrôle social peuvent être suffisants). L'important est que ces conséquences/sanctions soient graduées et équilibrées, qu'elles n'impliquent pas de situations d'exclusion au premier incident et que les membres en aient connaissance au préalable (Ostrom, 1990).

#### EXEMPLE :

Dans certains SPG, il existe des contrats d'engagement signés chaque début de campagne sur 1 ou 2 enquêtes de fermes. D'autres SPG imposent un taux de participation aux 2/3 des réunions du collectif.

Dans les supermarchés coopératifs, l'obligation porte sur 3 heures de service mensuel. En cas de non respect de cet engagement, la personne ne peut plus faire ses courses dans le supermarché jusqu'à régularisation de sa situation.

Dans certaines structures, le coût de l'adhésion est majoré : frais de labellisation plus élevés dans les SPG si le producteur ne fait pas de visite d'évaluation chez un pair; encaissement de caution dans une crèche participative quand les heures ne sont pas faites par un parent.



## PARTIE 1 – GÉNÉRER UNE IMPLICATION INDIVIDUELLE DANS UNE DÉMARCHÉ COLLECTIVE

---

Le niveau de participation peut également être, soit pondéré en fonction des **caractéristiques individuelles** (parent seul, enfant bas âge, grossesse, vieillesse, maladies, handicap), soit parfois délégué grâce à des **mécanismes de substitution**.

### EXEMPLE :

Dans les supermarchés coopératifs, il n'est pas rare que les membres puissent être exonérés de leur service : lorsqu'une femme est enceinte, qu'un membre a un enfant en bas âge, qu'un membre a un handicap, qu'il est malade, ou parfois simplement, passé un certain âge.

Parmi les types de substitution, certains sont plus controversés que d'autres.

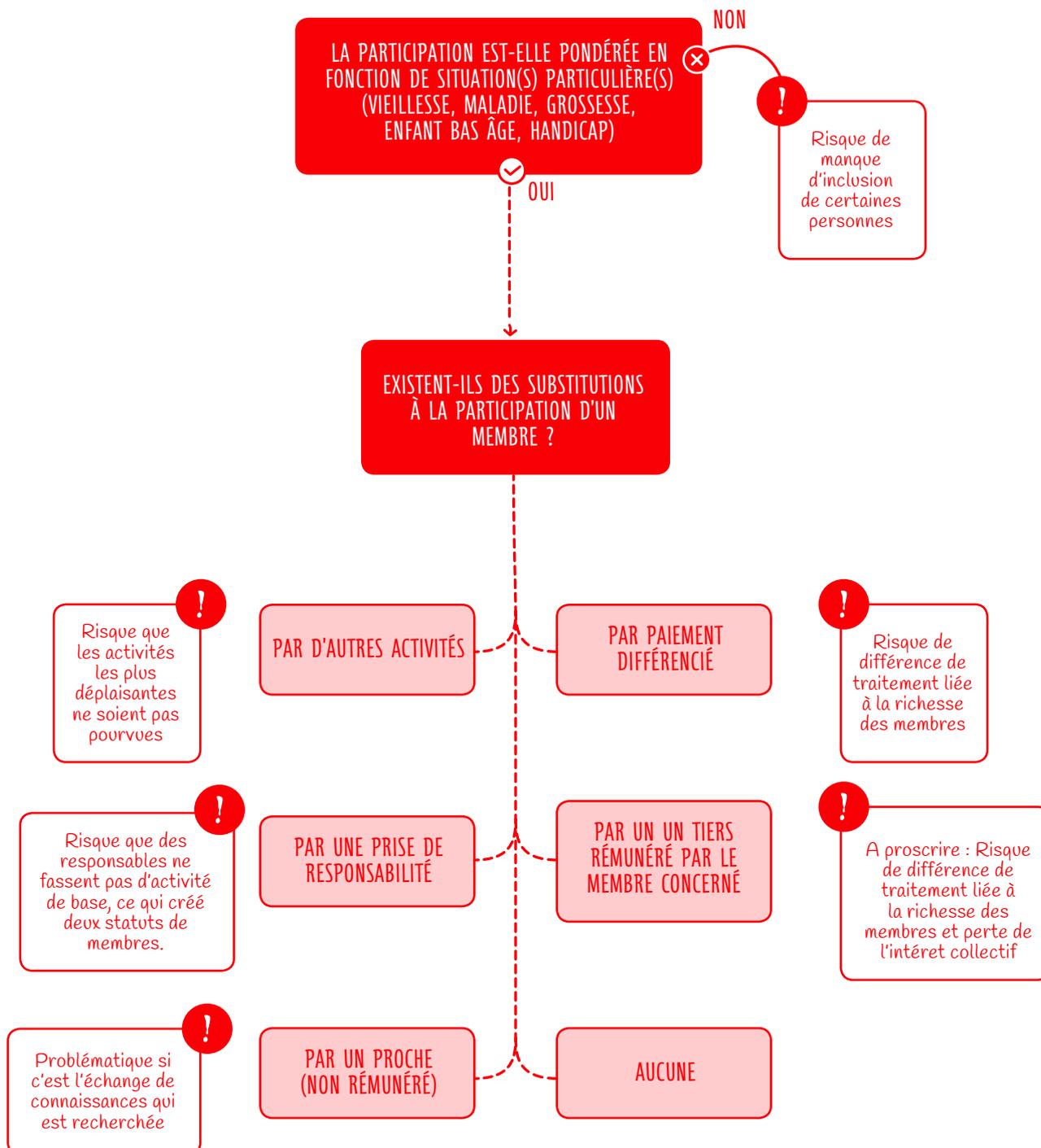
Il n'est pas rare qu'on puisse substituer une activité à une autre, soit par manque de sens pour la personne concernée vis-à-vis d'une activité donnée (ex : aller évaluer une ferme avicole quand on est végétarien, tenir la caisse d'un supermarché si on aime pas les comptes), soit pour un manque de disponibilité sur une période donnée. Il peut être acté que prendre une responsabilité chronophage remplace les obligations liées aux activités de base. Ceci vaut quand peu de personnes souhaitent entrer dans la gouvernance de la démarche par exemple, mais en contrepartie cela peut créer des formes de hiérarchie interne si ce sont toujours les mêmes personnes qui s'emparent des responsabilités, cantonnant les autres aux activités de base. La rotation dans le temps devient alors utile.

Dans certains cas, les activités de base peuvent être réalisées par un proche non rémunéré, si celui-ci souhaite soutenir la démarche sans en être utilisateur ou bénéficiaire. Ce cas n'est pas recommandé lorsque l'échange de connaissances entre pairs est central dans les activités de base (ex : une évaluation de

ferme réalisée par un proche de l'évaluateur n'a pas d'intérêt, car c'est l'échange de connaissances entre pairs qui est recherché dans les SPG).

Enfin, certaines démarches assument la possibilité de varier son niveau de participation par paiement différencié de la cotisation à la démarche, c'est-à-dire la possibilité de payer plus et de participer moins. Ce cas est controversé dans la mesure où il tend à remettre un modèle marchand (payer pour que les autres fassent) dans des modèles qui cherchent à s'en détacher.

# INCITATIONS & RÉGULATION DE LA PARTICIPATION

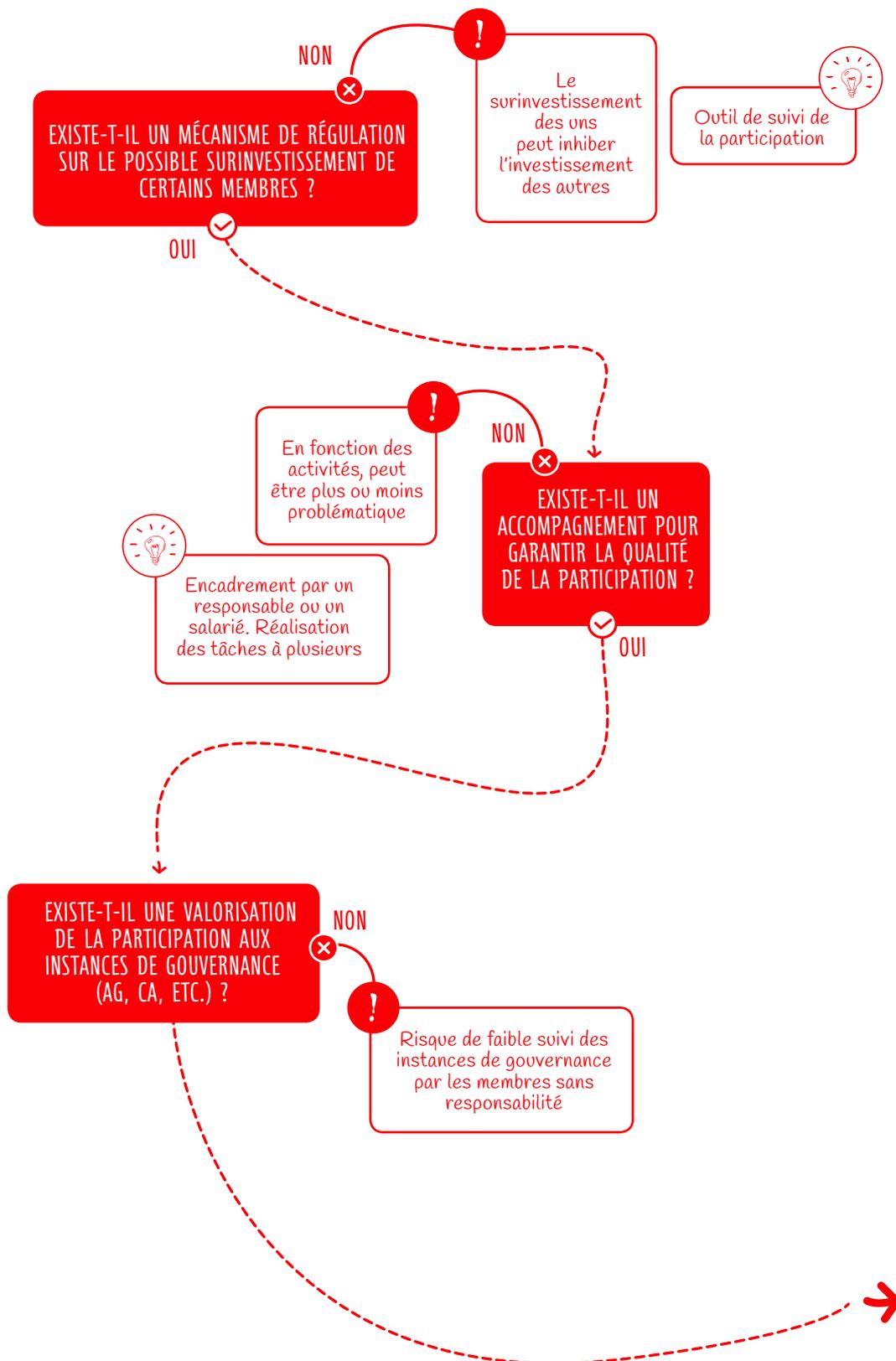


À l'inverse, il peut exister des cas de **surinvestissement** de certains membres qui ont un fort intérêt dans la démarche, au risque d'inhiber ou de rendre impossible la participation des autres. Peu de mécanismes sont observés pour réguler cela, car l'engagement débordant de certains membres est rarement jugé négativement dans des démarches qui fonctionnent sur le bénévolat. Pourtant c'est un problème régulièrement observé dans les démarches collectives, soit parce que certains membres n'arrivent pas à se sentir légitimes dans les décisions dans la mesure où ils n'arrivent pas à faire autant que les autres, soit parce que certains membres n'arrivent pas à s'impliquer quand tout a déjà été pris en charge par certains. Des outils de suivi de participation peuvent également servir à réguler la participation excessive, notamment en laissant les membres les moins impliqués se positionner en priorité avant de laisser les autres se positionner ensuite.

Par ailleurs une autre problématique est liée à **la qualité de la participation**. D'un individu à l'autre, les activités ne sont pas faites avec le même souci de réalisation. Cette hétérogénéité n'est pas censée être un problème dans des systèmes pairs à pairs où il n'y a pas de prérequis de compétences pour la participation (concept d'équipotentialité). Néanmoins, même sur des activités de base, ces différences sont parfois problématiques, notamment quand la suite des activités est poursuivie par d'autres membres (ex : enquête annuelle chez un producteur, avec suivi des conclusions de l'enquête précédente). Dans ce cas, soit ces activités peuvent être encadrées et accompagnées par un salarié qui sera garant du niveau de qualité des activités, soit la réalisation des activités en binôme ou trinôme permet d'atteindre, par une sorte de contrôle social (entendu comme la capacité d'un groupe social à se réguler lui-même (Janowitz, 1975)), un niveau moyen de la qualité de la participation évitant les tâches bâclées ou mal faites.

Concernant les **responsabilités dans les instances de gouvernance** (présidence, bureau, CA, commissions), elles ne sont pas toujours très investies par les pairs car elles sont souvent coûteuses en temps avec un investissement personnel important. Il est rare qu'elles soient obligatoires, même quand elles sont tournantes. En revanche un certain nombre de démarches tente de comptabiliser les heures effectuées par les membres comme marque d'engagement dans le collectif, voire de les indemniser si elles ont un impact sur leur activité individuelle de production par ex.

# INCITATIONS & RÉGULATION DE LA PARTICIPATION



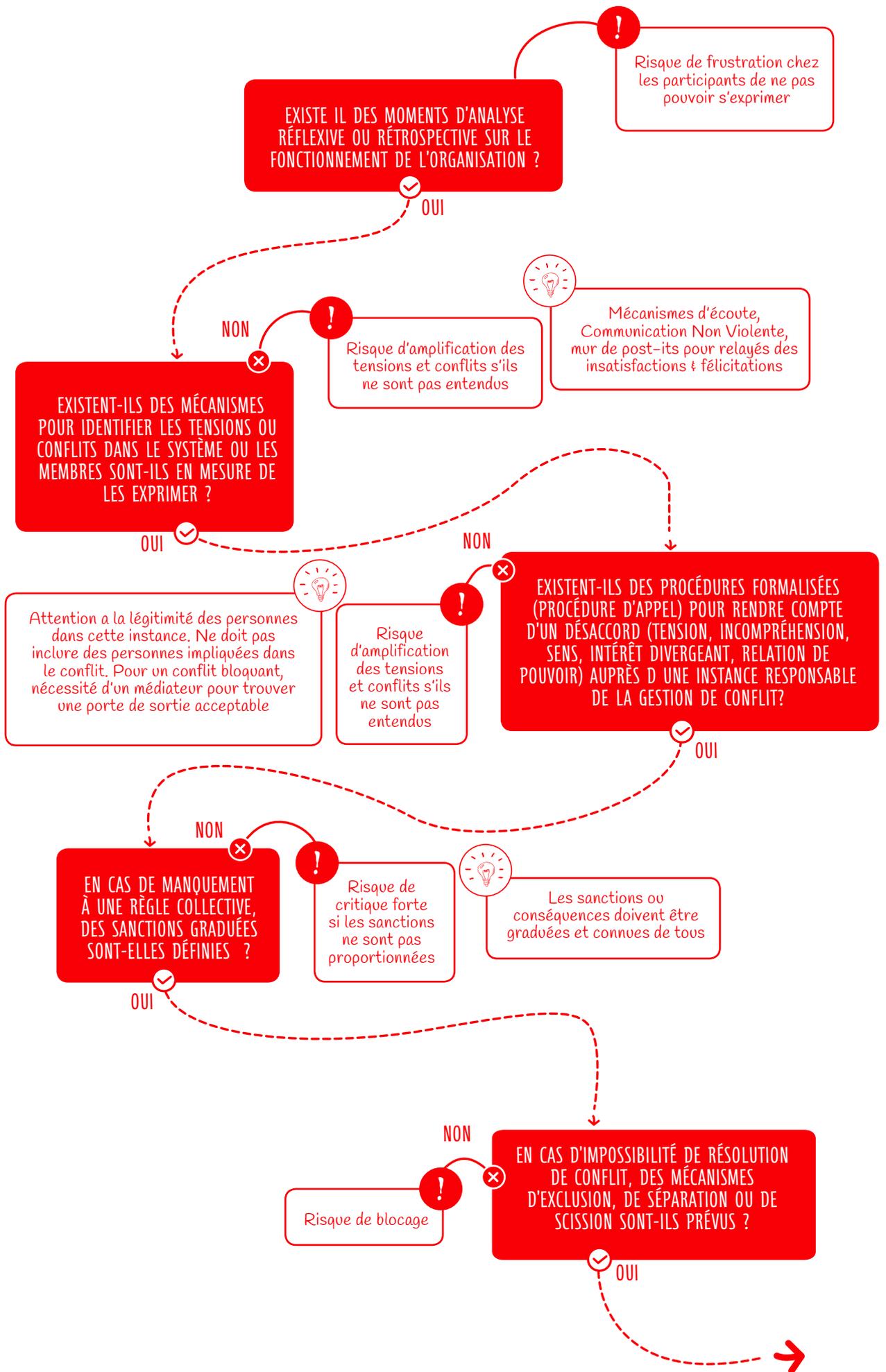
### GESTION DES TENSIONS ET DES CONFLITS

L'action collective génère bien souvent des tensions entre les membres des collectifs, surtout sur le temps long, car les intérêts et les visions peuvent évoluer et différer avec le temps. Mettre en place des mécanismes de gestion de conflits est primordial pour la pérennité de la démarche (Ostrom, 1990).

Les premières tensions peuvent venir du fait que les participants n'aient pas de lieu d'expression de ce qui ne leur semble pas fonctionner. Ce ne sont pas nécessairement des désaccords interpersonnels mais le besoin d'émettre des insatisfactions pour améliorer le système. Avoir des **réunions d'analyse réflexive ou rétrospective** annuelles (ou plus fréquente au démarrage de l'organisation) ou après un événement/projet particulier, permet de tenir compte de l'expression de tous les participants.

Lorsque les tensions restent à l'état de désaccords (tensions, incompréhensions, sens, intérêts divergents, relations de pouvoir), il est utile d'avoir des **mécanismes d'écoute vis-à-vis des critiques** qui peuvent circuler et que les membres soient libres de les exprimer à des moments et en des lieux identifiés. Quand elles sont utiles, des formations de communication non-violente permettent, entre autres, **d'exprimer ses difficultés** tout en gérant ses émotions et l'intégrité du groupe. Cependant, dans le cas où ces difficultés résulteraient d'une situation d'oppression, ou si la personne étant en difficulté se trouve en situation minoritaire, la communication non-violente sera difficile à appliquer, voire parfois contre-productive. Dans certaines situations vécues comme une injustice, il est nécessaire d'accueillir la critique quelle que soit sa forme.

Lorsque les tensions se transforment en conflits bloquants, il est utile d'avoir une **instance responsable de la gestion des conflits**. Le plus efficace est quand elle se compose d'individus concernés par la démarche mais qui ne sont pas en responsabilité directe ou impliqués dans le conflit, et qui soient reconnus comme légitimes par leurs pairs. Au-delà de l'instance elle-même, il est utile d'avoir une **procédure formalisée** pour pouvoir appeler et mobiliser cette instance. Dans un premier temps, l'instance peut servir de médiateur pour trouver une solution graduée et acceptable par les deux parties. En cas d'arbitrage, l'instance doit être en capacité d'émettre **des sanctions** ou du moins des prescriptions pour mettre un terme au conflit. Dans les cas extrêmes, ces sanctions doivent contenir les **procédures formelles d'exclusion** ou de scission avec un membre ou un groupe de membres.



! Risque de frustration chez les participants de ne pas pouvoir s'exprimer

! Risque d'amplification des tensions et conflits s'ils ne sont pas entendus

💡 Mécanismes d'écoute, Communication Non Violente, mur de post-its pour relayés des insatisfactions & félicitations

💡 Attention à la légitimité des personnes dans cette instance. Ne doit pas inclure des personnes impliquées dans le conflit. Pour un conflit bloquant, nécessité d'un médiateur pour trouver une porte de sortie acceptable

! Risque d'amplification des tensions et conflits s'ils ne sont pas entendus

! Les sanctions ou conséquences doivent être graduées et connues de tous

! Risque de critique forte si les sanctions ne sont pas proportionnées

! Les sanctions ou conséquences doivent être graduées et connues de tous

! Risque de blocage

## PARTIE 2

# GÉNÉRER UNE IMPLICATION AU SEIN D'UN GROUPE DANS UNE DÉMARCHÉ COLLECTIVE

### OBJECTIFS DE LA PARTICIPATION DU GROUPE

La participation en groupe intervient à des étapes particulières du processus de fonctionnement où l'on a besoin de rassembler un ensemble de membres simultanément. Selon les étapes, les objectifs de ces « situations d'action » diffèrent : soit il s'agit de **décider**, que cela soit de manière régulière (commission d'attribution du label dans les SPG, commission de gestion de conflit, etc.) ou ponctuelle (Assemblée Générale (AG), Assemblée Générale Extraordinaire (AGE), etc.), soit il s'agit de **co-construire**, que cela soit de manière permanente (commission de communication par exemple) ou ponctuelle (groupe de travail ciblé sur un cahier des charges dans les SPG). En fonction de l'objectif visé ainsi que du niveau de participation attendu, c'est-à-dire du nombre ou du pourcentage de personnes devant théoriquement participer, les freins et moteurs à la participation ne seront pas les mêmes.

Que cela soit dans les petits ou les grands groupes, les **décisions** structurantes pour les collectifs sont généralement **ponctuelles ou annuelles**. Dans cette configuration, on cherche à avoir une **participation exhaustive** des membres afin que tous puissent participer, comme c'est le cas en démocratie directe. C'est le cas typique des AG et AGE. Il est possible de définir un quorum pour lequel on estime que la représentation sera suffisante.

Lorsque l'on participe à une décision récurrente, la participation exhaustive n'est souvent plus possible (p.ex. pour éviter de sursolliciter les membres). Dans ce cas, on ne cherche plus l'exhaustivité mais plutôt la représentativité, c'est-à-dire la représentation de tous les intérêts des membres au sein d'un groupe réduit de participants. Si on estime que les intérêts sur la question ciblée sont homogènes entre les membres, on peut constituer ce groupe réduit au travers d'un échantillon aléatoire des membres. Si on estime en revanche que leurs intérêts divergent (p.ex. en fonction de leur secteur d'activité ou de leur taille d'activité) on peut constituer un échantillon raisonné. Ces échantillons aléatoires ou raisonnés peuvent se faire sur la base volontaire (candidature en fonction des critères requis) ou sur la base du tirage au sort (en fonction des critères requis).

L'échantillonnage raisonné n'est pas nécessairement basé sur les intérêts des membres, il peut également se faire selon des critères de genre et/ou d'âge pour une meilleure représentativité des participants et pour créer un sentiment d'identification pour l'ensemble des membres.

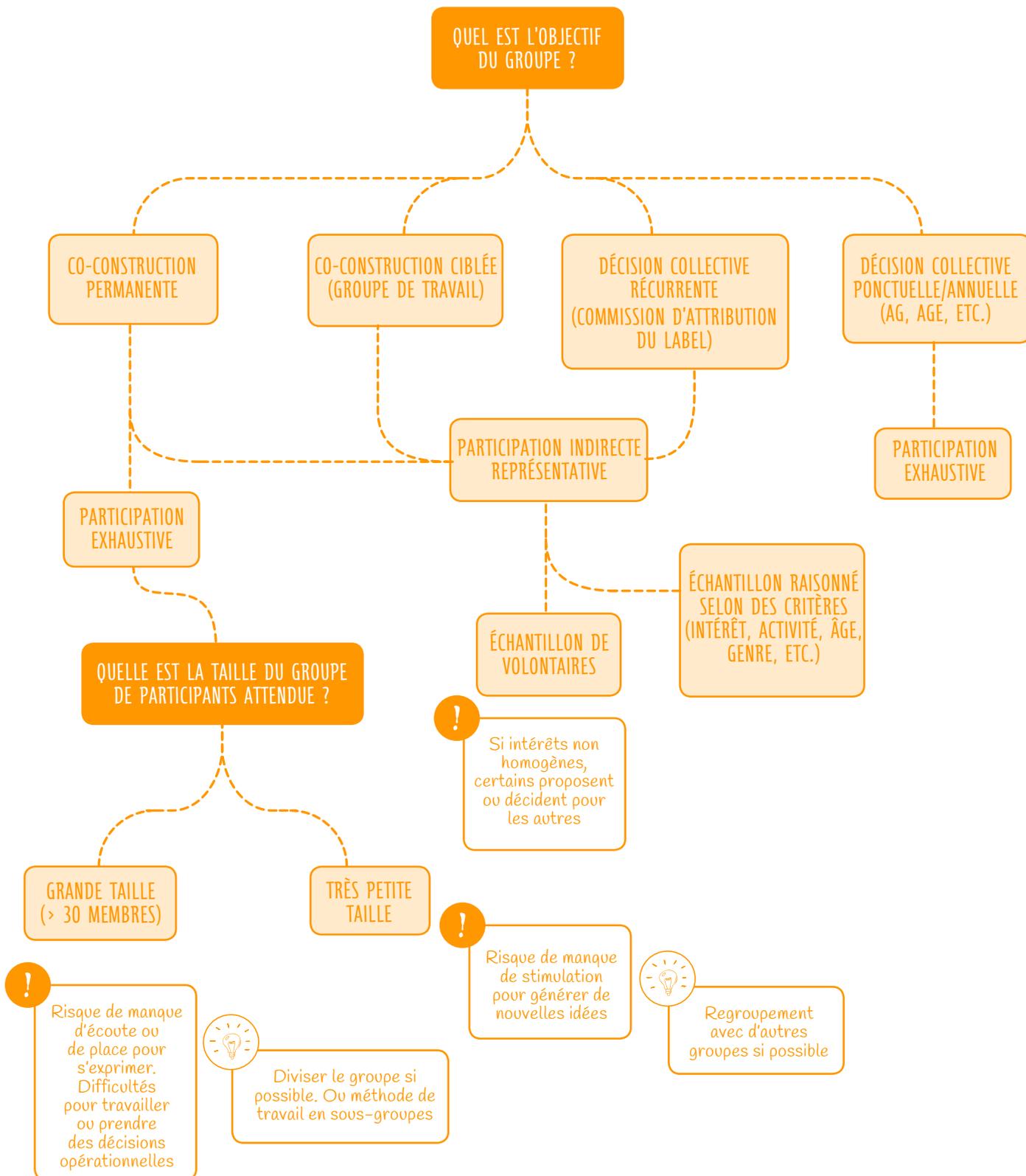
Enfin, il est possible d'inscrire des limites de temps de mandat afin de limiter les prises de pouvoir fortes de certaines personnes.

Dans une situation de **co-construction**, qu'elle soit **ponctuelle ou régulière**, la participation peut également être exhaustive ou représentative. Lorsque la participation est exhaustive, et que le nombre de membres est important (c'est-à-dire, d'après la littérature sur l'action collective vérifiée par les enquêtes de terrain, au-delà de

30 personnes environ, en tenant compte des absences), la co-construction sera plus difficile. Dans ce cas, il peut être utile de diviser le collectif en sous-groupes. À l'inverse lorsque le groupe est trop petit (en dessous de sept personnes environ), il peut manquer de stimulation. Dans ce cas, il peut être intéressant de fusionner avec un autre groupe pour rendre les discussions plus vivantes.

**EXEMPLE:**

dans les SPG, les groupes locaux comprenant de nombreux membres peuvent organiser simultanément plusieurs commissions d'attribution du label, afin que le nombre de participants à chaque commission permette des débats et des prises de décisions collectives. La participation de tous les membres est donc effective, par le biais de plusieurs sous-groupes distincts.



### PLANIFICATION DU TEMPS COLLECTIF

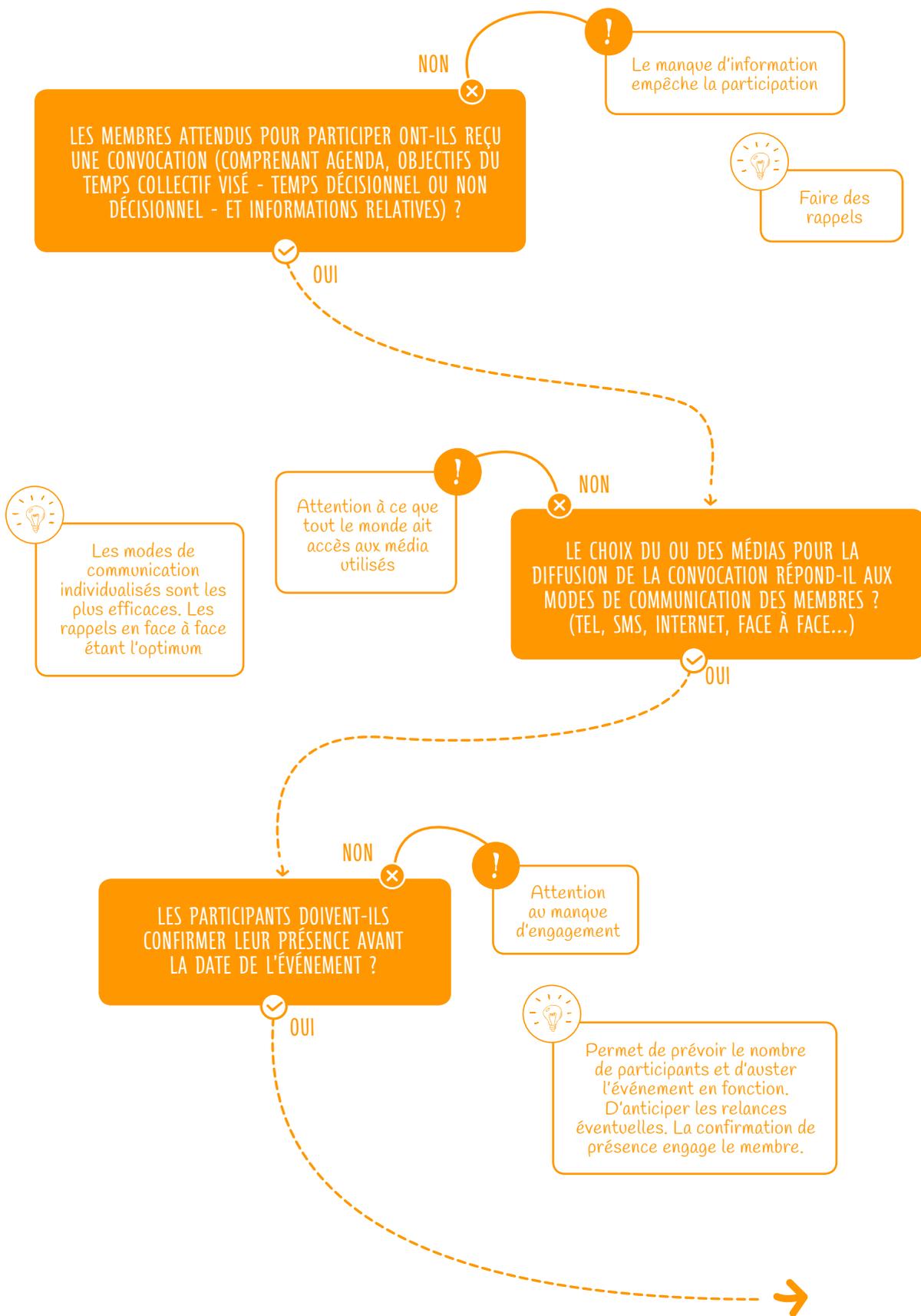
La **convocation formelle ou informelle** pour le temps collectif programmé est importante, pour inciter à la participation, mentionnant à la fois l'objectif et/ou l'ordre du jour – notamment si c'est un temps décisionnel ou non décisionnel – le lieu, l'heure de début et de fin approximative, et éventuellement les prérequis ou documents à lire en amont.

En fonction de la sociologie des membres, l'utilisation d'un médium à privilégier ou de plusieurs **médias pour diffuser** cette convocation est également importante (convocation postale, sms, mail, réseau sociaux).

Une **demande de confirmation** de présence permet de mieux planifier la réunion et incite les membres à respecter leur engagement. Si cette confirmation se fait de manière individualisée (par ex. par un parrain ou marraine) ou en face à face, le sentiment d'engagement est encore plus fort.

#### EXEMPLE :

Dans certains supermarchés coopératifs, la confirmation de la présence à l'AG est redemandé au passage en caisse à tous les adhérents.

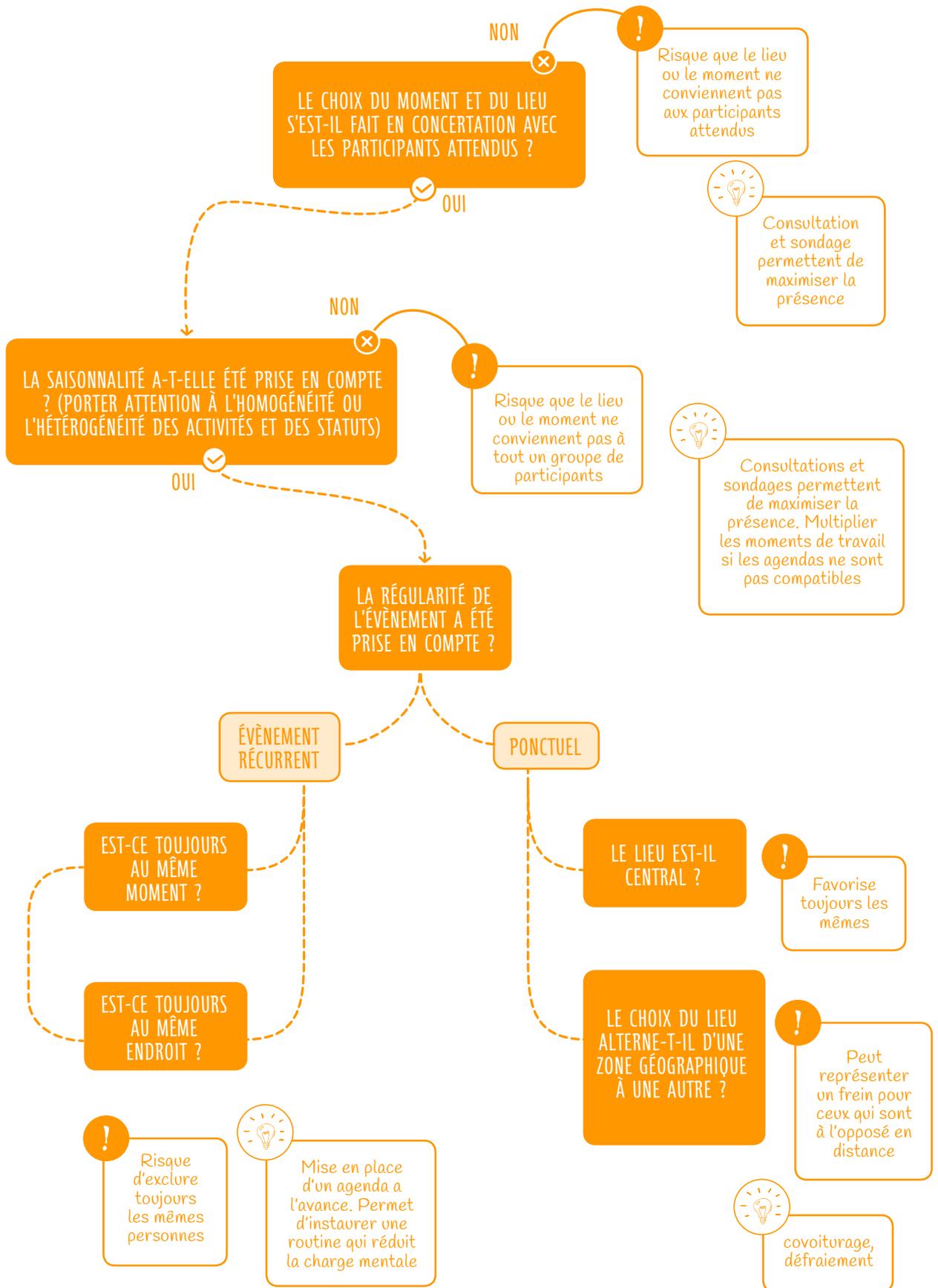


La participation est également fortement dépendante du **lieu et du moment choisis**, du fait de la disponibilité ou de la localisation hétérogènes entre membres du groupe. Si les membres ont pu être concertés pour cela (lors de la dernière réunion ou via des formulaires de choix en ligne), cela augmentera la participation. En fonction du niveau d'hétérogénéité des membres, le choix du moment de l'année (surtout pour des activités très saisonnières comme l'agriculture) et de l'heure (en fonction du type d'activité des membres et de leurs contraintes personnelles) peut varier dans le temps ou impliquer plusieurs sous-groupes.

Pour les réunions récurrentes (tous les mois ou plusieurs fois par mois), faire le choix de conserver le même lieu et la même horaire à chaque fois permet de faciliter les habitudes de participation des membres, voire de communiquer un agenda sur moyen ou long terme en amont.

Lorsque les réunions sont ponctuelles (moins d'une fois par mois), le choix du lieu peut varier afin de rendre plus équitables les déplacements. Dans le cas où le lieu n'est pas central et engendre de grosses différences de coût de déplacement pour les membres, un défraiement peut être organisé via un pot commun. Faciliter le co-voiturage entre membres peut également être un atout de la participation.

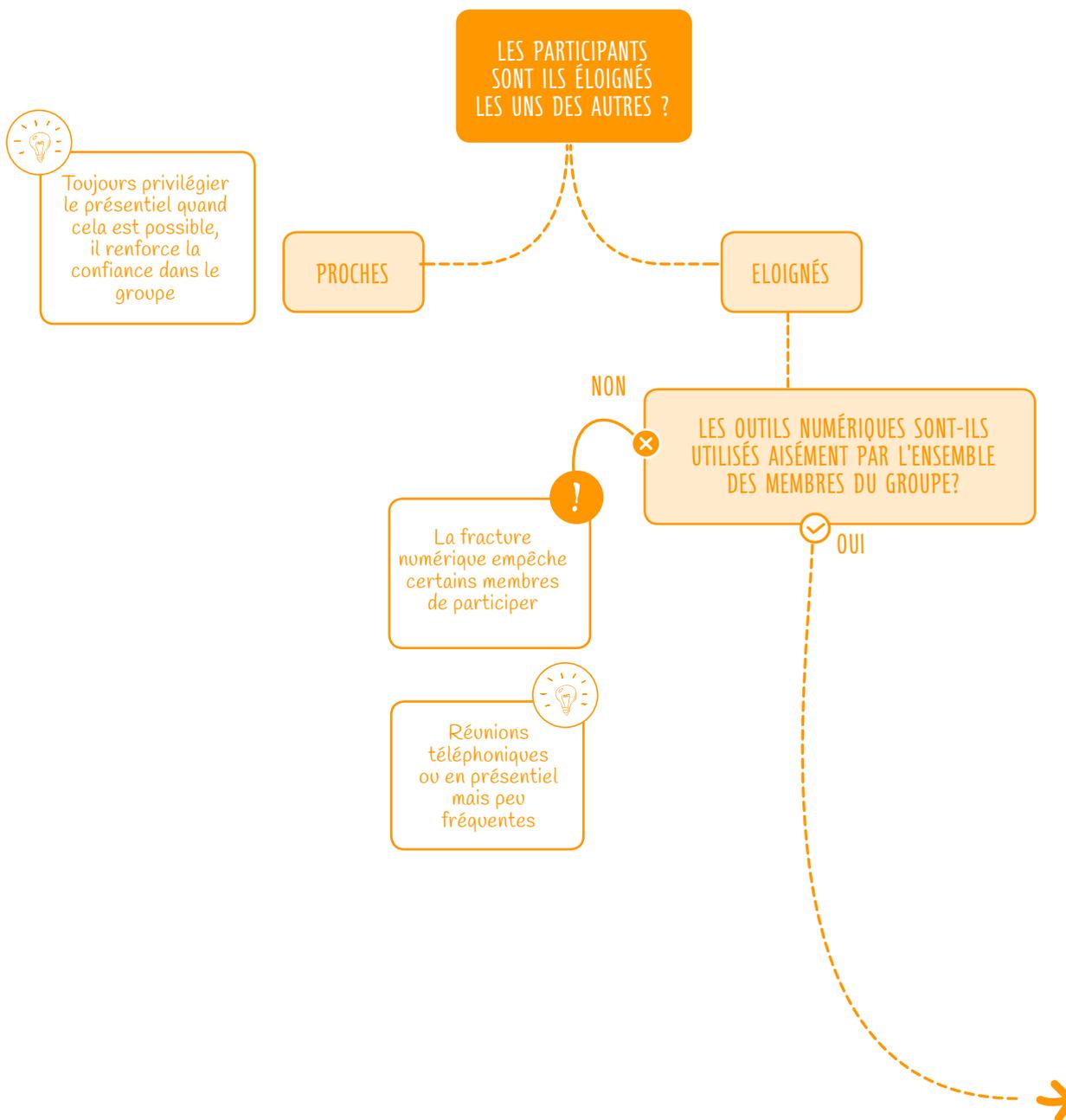
# PLANIFICATION DU TEMPS COLLECTIF



Si les **distances** entre les membres sont importantes et si l'objectif visé n'exige pas particulièrement la présence physique des membres, il peut être intéressant de faire des réunions téléphoniques ou en visio-conférence. Il faut alors s'assurer que les outils de communication ne soient pas trop compliqués à l'utilisation pour les membres (mauvais réseau, fracture numérique), sinon les réunions peu fréquentes mais en présentiel sont à privilégier.

Dès que cela est possible, les réunions en présentiel sont à privilégier car elles créent un sentiment d'appartenance plus fort et une incitation d'engagement par le contrôle social (Ostrom et Wlaker, 1991). Ainsi les participants prendront plus en charge des activités et des responsabilités lors de réunions en présentiel.

# PLANIFICATION DU TEMPS COLLECTIF



### ANIMATION DU TEMPS COLLECTIF

Une bonne animation est fondamentale dans la motivation à participer des membres pour ne pas avoir l'impression de perdre son temps et pour générer un sentiment d'impact.

Cette animation requiert une bonne **gestion du temps** :

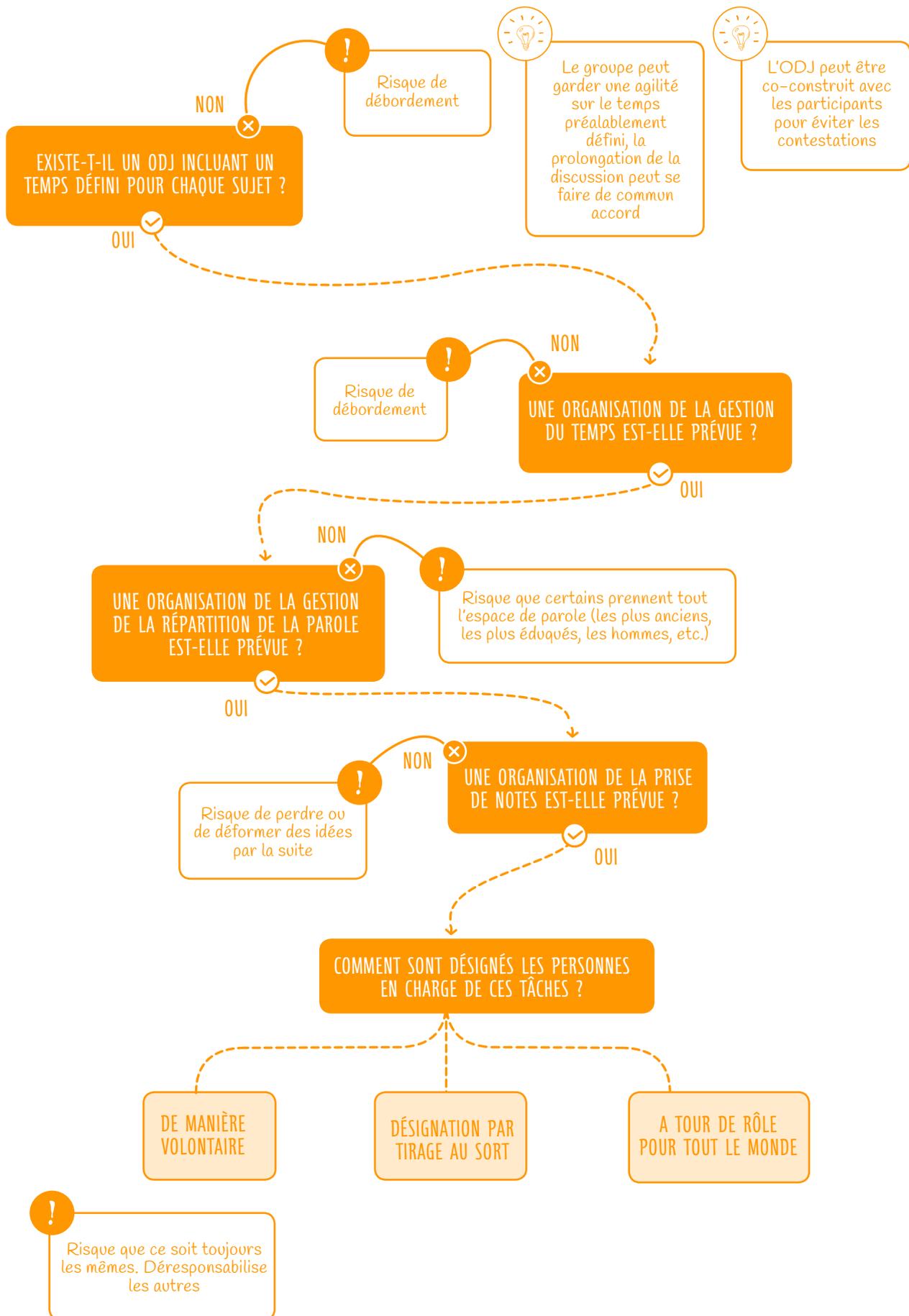
- 1– à la fois avec un ordre du jour (ODJ) clair et un prévisionnel du temps pour chaque point (quitte à collectivement décider d'y passer plus de temps si le temps imparti est finalement insuffisant). Plus l'ODJ sera co-construit avec les participants (avec un document partagé par ex. où tout le monde peut contribuer et voir les contributions des autres) moins il sera contesté.

- 2– un animateur dédié à la vigilance du temps pour faire des alertes quand cela est nécessaire.

Lorsque les participants ne se connaissent pas ou peu, utiliser des brises glaces (icebreakers) permet de faciliter les premiers échanges (de nombreux exemples sont disponibles sur Internet). L'animation requiert également une bonne gestion de la **répartition de la parole**, avec par exemple une liste de prise de parole, et une attention à ceux qui parlent moins en les invitant à s'exprimer. Le tour de table est également une bonne méthode pour inciter tout le monde à s'exprimer ou encore l'usage de débats mouvants, où les participants se positionnent dans l'espace pour exprimer leur point de vue. Des règles d'écoute peuvent être énoncées au départ avec l'utilisation des gestes pour une gestion de la parole plus fluide.

La **prise de notes** de ce qui se dit est essentielle pour restituer aux absents, pour y revenir si nécessaire, et plus largement pour conserver une trace écrite de tout débat, discussion ou décision à inscrire dans la mémoire du projet collectif. Dans ce cas, soit un responsable est désigné lors de la séance, soit la prise de notes est collective et simultanée avec l'utilisation de documents en ligne ou en écrivant sur un tableau collectif.

La manière de désigner ces personnes se fait généralement en début de réunion. Si cette responsabilité est généralement prise de manière volontaire, ces personnes peuvent aussi être désignées de manière tournante une fois sur l'autre afin d'impliquer tous les membres.



### ANIMATION DE LA PRISE DE DÉCISION

Avant une prise de décision, il importe que les participants aient **une information homogène** et aussi complète que possible sur les tenants et aboutissants de la prise de décision. Un temps préalable dédié seulement au débat peut être organisé en amont de la réunion ou le jour de la réunion avant la décision. Si ce temps de débat dépasse le temps imparti mais qu'il est jugé nécessaire à une bonne prise de décision, il est conseillé d'ajourner cette dernière pour privilégier le débat afin d'éviter un sentiment de frustration découlant d'une prise de décision « forcée ».

Les participants doivent être informés en amont de la réunion de l'ODJ incluant les **temps décisionnels**.

Les modalités de prises de décision peuvent être multiples.

La présomption selon laquelle certaines règles de vote – soit la majorité simple ou l'unanimité – sont les seules règles qui devraient être utilisées pour prendre des décisions collectives est réductrice. De nombreuses études théoriques et empiriques ont démontré à maintes reprises que si les membres d'une communauté sont fortement divisés sur une question, une série de longues discussions pour se rapprocher d'un consensus permettra de parvenir à une décision finale stable et qui puisse être considéré comme reflétant les préférences des personnes concernées. Substituer ces discussions par un vote à majorité simple risque d'augmenter le coût lié à la remise en cause systématique d'une décision à laquelle une partie du groupe n'adhère pas. À l'inverse, si les votes majoritaires sont parfois trop rapides, le recours à l'unanimité peut se révéler trop lente pour l'adaptabilité du système (Ostrom, 1999).

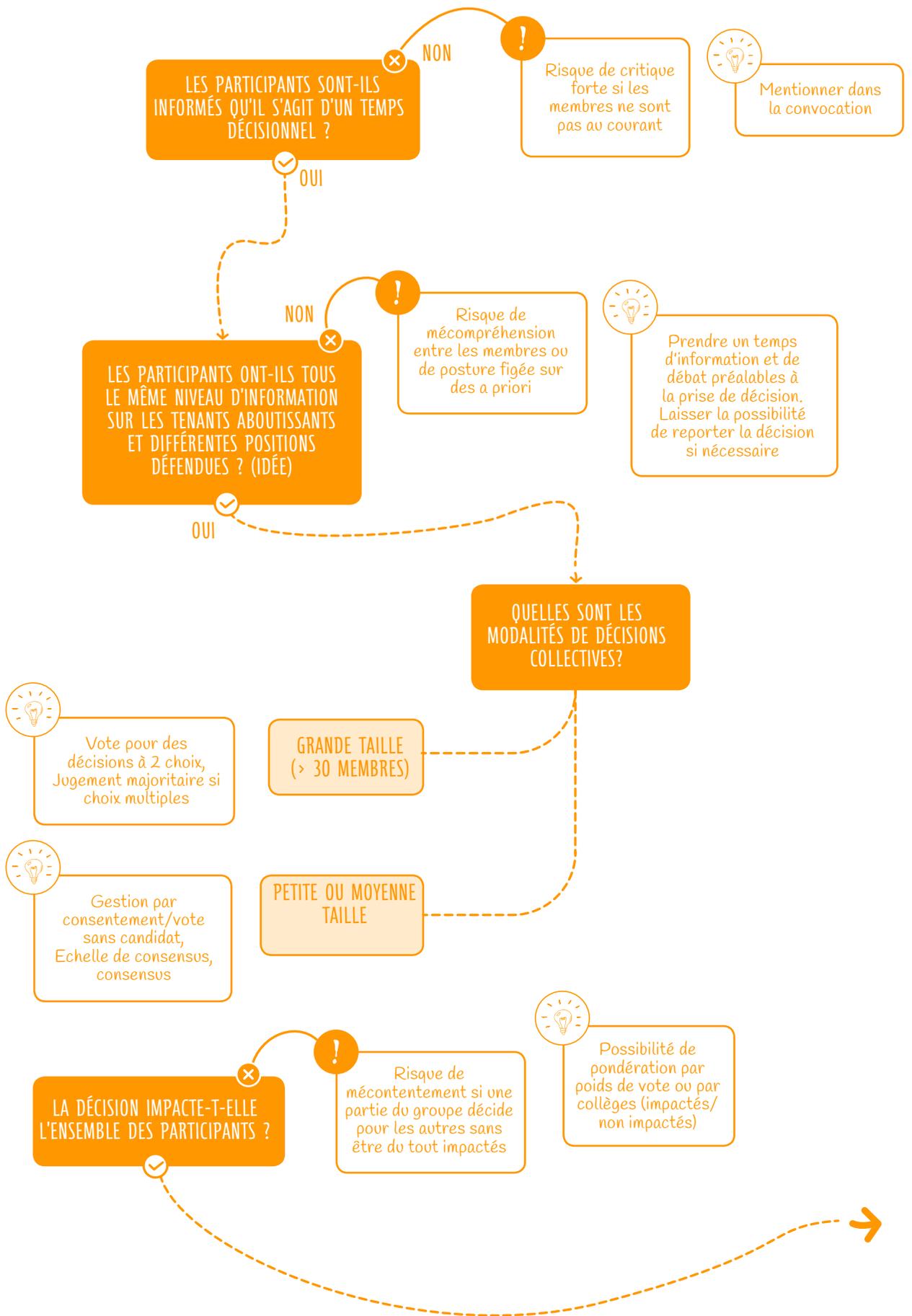
Bien souvent dans les collectifs participatifs, **les décisions sont prises au consensus** (accord de tout le monde) ou **au consentement** (personne ne s'oppose). Des outils ont été élaborés pour cela tels que la *gestion par consentement/vote sans candidat* ou l'*échelle de consensus* (Dionnet et al., 2017).

Quand le groupe est de grande taille, **les décisions prises par un vote** sont utiles car beaucoup plus rapides. S'il existe plusieurs modalités de réponses à la question posée, le « jugement majoritaire » est intéressant. Il permet de donner une note à chaque réponse possible (par ex.: Excellent, Très bien, Bien, Assez bien, Passable, Insuffisant, À rejeter). La réponse la mieux évaluée par une majorité (et qui prend donc en compte les oppositions) remporte le sondage. Cela minimise le nombre de votants insatisfaits, par exemple lorsqu'une décision recueille une majorité d'avis favorables mais est en même temps très contestée par une minorité.

Lorsque les modalités de réponses sont binaires, le scrutin de vote à un tour ou deux tours peut être utilisé. Néanmoins, on peut opter pour une prise de décision à la majorité aux 2/3 ou au 3/4 si une décision risque d'être trop clivante pour le groupe. Ce type de majorité peut prendre plus de temps à atteindre.

Enfin, il est important d'identifier et de mettre en lumière si la décision impacte de la même manière l'ensemble des participants. Si les répercussions sont différentes, le poids de la décision peut être **pondéré en fonction des membres**, les membres impactés représentant un collègue différent.

Ex: Minorité de blocage : les membres impactés ont 51 % des voix (quel que soit leur pourcentage de représentation dans le collectif) quand la décision est prise à la majorité absolue, ou bien 40 % des voix quand la décision est prise à la majorité aux 2/3 par exemple.



# Notes conclusives

⤵ Les Systèmes Participatifs de Garantie (SPG), à l'instar d'autres structures basées sur l'implication des membres, sont confrontés à un certain nombre de défis dans leur manière de s'auto-organiser dont le principal est d'assurer et maintenir le niveau de participation des membres.

⤵ La participation, qui peut être considérée comme du travail bénévole et qui participe au modèle économique des SPG, est influencée par de nombreux facteurs internes à l'organisation ou externes (tel que les caractéristiques individuelles des membres).

⤵ Ce guide a pour objectif d'aider à (auto) évaluer le fonctionnement participatif de ces structures pour les aider à identifier les points de blocages potentiels en vue d'améliorer la participation.

⤵ Il se base à la fois sur des apports théoriques sur les communs développé par Ostrom (1990) qui nous donnent des clés de lecture concernant les facteurs de succès de l'action collective, mais également sur une perspective psychologique

développée par Spreitzer (1995) pour comprendre l'intérêt que portent les participants à participer (sens qu'a la finalité de la démarche, sentiment de compétence pour contribuer, l'impact qu'ils pensent avoir, etc.). Enfin, de par des enquêtes de terrain et notre expertise sur ces structures, nous y ajoutons les contraintes externes de participation régulièrement rencontrés par les participants.

⤵ Pour conclure, il n'existe pas de recette universelle pour obtenir une bonne participation. La répartition des activités et des responsabilités peut être définie en fonction de différents principes, généralement guidés par une recherche de justice sociale, avec différentes interprétations possibles en fonction du collectif, de ses valeurs, de son histoire : égalité stricte, équité, prise en compte de l'ancienneté, efficacité, prise en compte des situations individuelles, etc.

⤵ La participation peut s'avérer aussi positive, dans certains cas, que destructrice dans d'autres, si elle est mal pensée. La participation ne se décrète pas. Elle doit rester libre et volontaire.

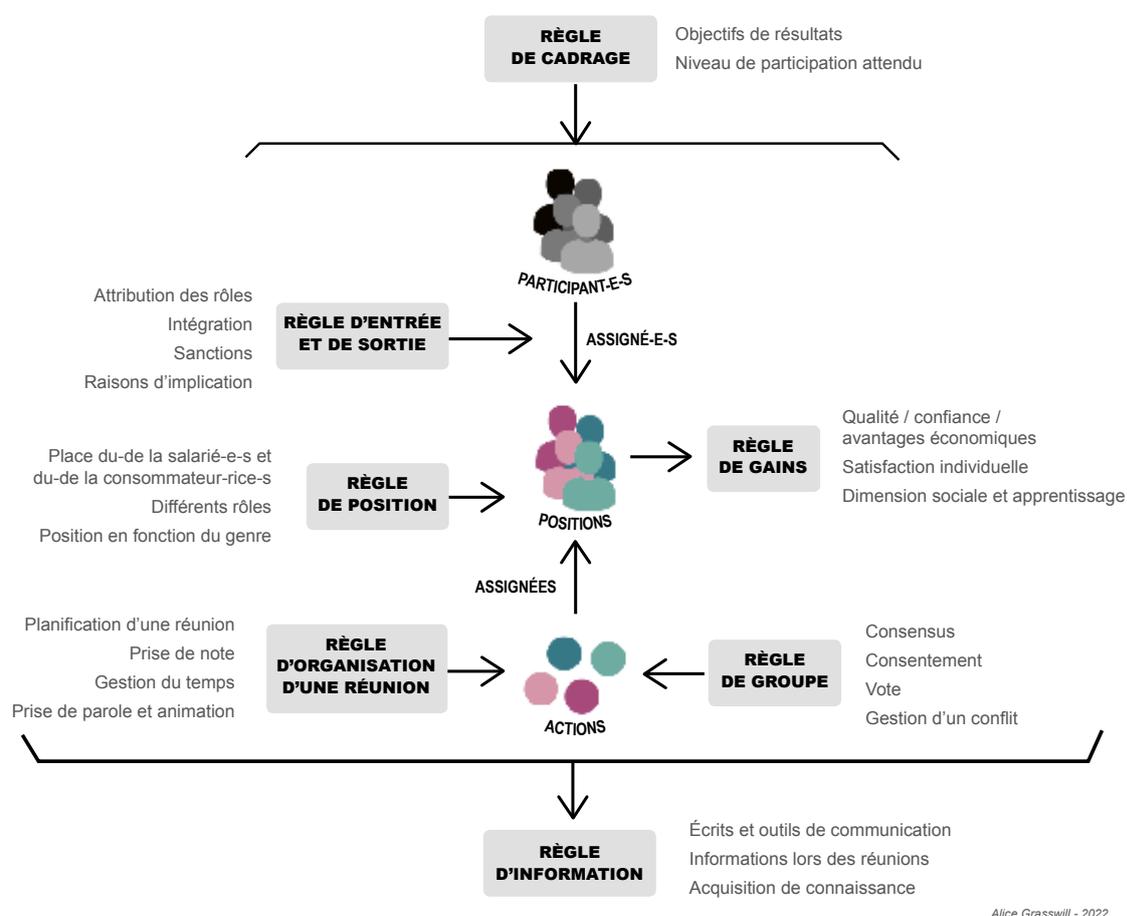
⤵ Dans le cas où une action collective est en place depuis longtemps, on a tendance à oublier cela, et voir la participation comme un devoir, et s'écarter un peu du sens de la collaboration, du pourquoi on participe, pour se focaliser sur des procédures. Dans ce cas, il peut être important de rester flexible, et d'ouvrir à de nouvelles attentes pour renforcer les sentiments de sens, d'impact, de compétences, etc.

# Méthodologie pour la construction du guide

Collecte de données :

🕒 Entretiens semi-directifs réalisés par Alice Grasswill avec des représentants de 4 SPG français (Nature & Progrès; Mon Restau Responsable, Les Simples, Accueil Paysan) et de 4 Supermarchés coopératifs (La coop singulière, La source, Le chaudron, La Cagette), et de 2 crèches participatives, ainsi qu'avec 39 membres de ces structures avec des niveaux de participation distincts (14 avec une faible participation, 11 moyenne, 14 élevé) et 11 salariés.

Cadre d'analyse adapté d'Ostrom (Grasswill, 2022) :



Alice Grasswill - 2022

Figure 4 : Cadre adapté d'Ostrom — Les règles des systèmes participatifs (Ostrom - 2005)

# Bibliographie utilisée

Bacqué, M. H., & Biewener, C. (2013). L'empowerment. *Une pratique émancipatrice*, Paris, La Découverte.

Benkler, Y. (2016). Peer production and cooperation. Handbook on the Economics of the Internet, 91.

Bauwens, M., Kostakis, V., & Pazaitis, A. (2019). Peer to peer. University of Westminster Press

Dionnet, M., Imache, A., Leteurtre, E., Rougier, J. E., & Dolinska, A. (2017). Guide de concertation territoriale et de facilitation. Lisode.

Grasswill A. (2022) La participation au sein des Systèmes Participatifs de Garantie et des Supermarchés Coopératifs et Participatifs. Mémoire de fin d'études. ISTOM

IFOAM (2019), PGS Guidelines. How to Develop and Manage Participatory Guarantee Systems for Organic Agriculture

Janowitz, M. (1975). Sociological theory and social control. *American Journal of sociology*, 81(1), 82-108.

Lemeilleur, S., & Sermage, J. (2020). Building a Knowledge Commons: Evidence from the Participatory Guarantee System for an Agroecology Label in Morocco. *International Journal of the Commons*, 14(1), pp. 465-480

Lemeilleur, S. (2020). Les SPG dans l'agriculture bio : Une réappropriation des communs. *Revue Nature et Progrès*, Dossier spécial « La voix des communs », 128, 33-34.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

Ostrom, E., & Walker, J. (1991). Communication in a commons: cooperation without external enforcement. *Laboratory research in political economy*, 287-322.

Ostrom, E. (1999). Design principles and threats to sustainable organizations that manage commons. Working Paper 99. Washington, DC: Banque mondiale.  
→ [hdl.handle.net/10535/5465](https://hdl.handle.net/10535/5465)

Spreitzer G.M. (1995). Psychological, empowerment in the workplace : dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5) : 1442-1465.

Zask J. (2011), *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Les Éditions du Bord de l'eau, Lormont, 200 p.

# Annexe 1 :

## Les 6 éléments clés des SPG définis par IFOAM (2008)

**1. Vision partagée :** où les principales parties prenantes (producteurs, ONG, commerçants, consommateurs et même pouvoirs publics) soutiennent collectivement les principes fondamentaux qui guident à la fois les normes de production et les règles de fonctionnement du SPG.

**2. Participation :** la certification participative se base sur l'engagement des parties prenantes impliquées dans la production et dans la consommation des produits concernés, notamment en participant à la conception initiale, puis au fonctionnement du système.

**3. Transparence du système et de ses acteurs :** La transparence est créée par le fait que toutes les parties prenantes, y compris les producteurs et les consommateurs, connaissent et comprennent le fonctionnement du système de garantie, notamment les normes, le processus de garantie et la manière dont les décisions sont prises. Ceci implique l'existence d'une documentation de base concernant le SPG et sa disponibilité pour tout partenaire intéressé. Les informations

déliçates du point de vue commercial qui sont compilées lors de l'opération du SPG sont à traiter de manière confidentielle.

**4. Confiance :** La base d'intégrité sur laquelle reposent les SPG est ancrée dans l'idée que les producteurs sont dignes de confiance. Ainsi une non-conformité est le fruit d'un acte non volontaire lié à une difficulté plutôt qu'à un acte délibéré de tricherie.

**5. Processus d'apprentissage :** l'élaboration et la vérification des principes et règles du SPG conduit non seulement à rendre crédible la qualité recherchée, mais contribue également à un processus continu d'apprentissage qui développe les capacités des parties-prenantes impliquées. L'échanges de savoirs et savoir-faire entre les membres est fondamentale.

**6. Horizontalité :** induit une égalité décisionnelle et donc de partage du pouvoir entre les parties prenantes. La certification participative engage tous les concernés au même niveau de responsabilité pour évaluer le produit et sa méthode de production.

# Annexe 2 :

## Les 10 caractéristiques des SPG établies par IFOAM (2008)

1. Normes établies (ou choisies) par les partenaires
2. Une marque ou un sceau (label)
3. Organisation de base (action collective permanente)
4. Approprié à l'agriculture paysanne (local et peu coûteux)
5. Principes et valeurs (agriculture paysanne, agriculture biologique)
6. Documentation du système et procédure
7. Un document signé en gage d'honneur
8. Mécanismes pour vérifier la conformité du paysan
9. Conséquences claires et définies auparavant (sanctions)
10. Mécanismes de soutien aux paysans (accompagnement)

# Annexe 3 :

## Exemple de fiches de poste chez « Accueil paysan »

### MEMBRE DU COLLECTIF NATIONAL

Participer à la gestion de la Fédération Nationale



*Le collectif est le conseil d'administration avec un bureau constitué. Il organise les actions, les représentations, la gestion d'Accueil Paysan, pour la juste application de la charte Ethique.*

*Avec les autres membres du Collectif national, vous allez donc réfléchir aux décisions à prendre pour gérer et administrer la Fnap, en fonction des orientations votées en AG. Vous allez oeuvrer à la pérennisation du réseau en accord avec ses fondations.*

#### MISSIONS

- Participer aux décisions concernant la mise en oeuvre des orientations votées en AG.
- Administrer, gérer, animer et contrôler les programmes d'action mis en oeuvre par la Fnap.
- Définir et contrôler les attributions octroyées à certains de ses membres en charge de la gestion et des représentations de la Fnap
- Décider et suivre les tâches des Commissions
- Être référent-e d'une commission ou un groupe de travail

#### INVESTISSEMENT

Estimé entre 5h à 10h par mois.  
Mandats de 3 ans renouvelable 3 fois.

- Participer à environ 7 réunions par an : 5 réunions téléphoniques d'environ 2h et 2 réunions en déplacement de 3 jours.
- Lire et répondre aux mails liés au Collectif
- Lire les documents en amont des réunions
- Relire et commenter si besoin les comptes-rendus suite aux réunions
- Sollicitation possible pour prendre part à un comité constitué pour la gestion d'un conflit.

#### PROFIL

Être membre d'une commission. Bien connaître le réseau et avoir à coeur de participer à son évolution. Être proche de la vie des adhérents ou de son association locale pour alimenter les décisions à prendre au niveau national. Être investi dans une commission ou un groupe de travail au niveau national.

**Compétences idéales :**

- être capable de travailler et avancer en équipe
- Savoir se mettre de côté au profit de l'avancement collectif.
- ne pas avoir peur d'utiliser des outils informatiques

#### JE ME LANCE !

*Pour participer, vous pouvez envoyer un mail précisant votre volonté de faire partie du collectif à l'adresse :*

**[collectif@accueil-paysan.com](mailto:collectif@accueil-paysan.com)**

# Annexe 3 :

## Exemple de fiches de poste chez « Accueil paysan »

### MEMBRE DE LA COMMISSION ACCUEIL SOCIAL

Développer la branche social du réseau Accueil Paysan



*Avec les autres membres de la commission, participez à faire vivre l'une des spécificités du réseau Accueil Paysan. Au vu de la demande actuelle pour ce type d'accueil, la commission aura un rôle central dans les prochaines années pour développer et structurer l'offre Accueil Paysan dans ce domaine.*



#### MISSIONS

- Faire le lien entre les demandes en accueil social (reçues localement ou à la Fnapp) et les possibilités d'accueil de son territoire
- Participer à la structuration de l'offre en accueil social du réseau (identifier les pratiques, répertorier les pratiquants, etc.)
- Participer à la construction de partenariats (associations, institutions, financeurs...)
- Participer, en lien avec la commission labellisation, à la définition de la démarche de labellisation en accueil social
- Formuler des propositions d'orientations stratégiques pour le réseau sur cette thématique et les soumettre au collectif



#### PROFIL

De préférence, pratiquer l'accueil social et avoir à cœur de développer ce domaine dans le réseau Accueil Paysan.

#### Compétences idéales :

- être capable de travailler et avancer en équipe
- connaître un peu les adhérents pratiquants l'accueil social autour de soi



#### INVESTISSEMENT

Estimé entre 2h à 6h par mois

- Réunions téléphoniques régulières
- 1 réunion en présentiel d'une à deux jours par an
- Lecture des mails et des documents



#### JE ME LANCE !

*Pour vous inscrire, vous pouvez remplir le tableau d'inscription en [cliquant ici](#).  
Vous avez des questions concernant cette commission ? Vous pouvez écrire à Noémie GUILLAUD, référente de la commission : [noemie.guillaud@hotmail.fr](mailto:noemie.guillaud@hotmail.fr)*





2021 CIRAD

Le CIRAD encourage la reproduction et la communication publique de ce document avec mention de la source (référence bibliographique et/ou URL correspondante), à des fins de recherche personnelle, organisationnelle ou de politique gouvernementale ou à des fins éducatives. Cependant, ce document CIRAD n'est pas destiné à une utilisation ou à une diffusion commerciale (imprimées ou électroniques).

Ce travail est sous licence CC BY NC SA 4.0.

Soutien financier

Projet COMPAIRS financé par l'ADEME et Agropolis  
Fondation

Design graphique : [www.flogirard.com](http://www.flogirard.com)

