



**Direction générale  
de la cohésion sociale  
(DGCS)**

Direction de l'insertion  
et des solidarités (DIRIS)

BAP - Av. des Casernes 2

1014 Lausanne

## **Retour sur l'expérience participative du projet « RI-Retraite »<sup>1</sup>**

### **Contexte et but du projet**

D'ici 2030, le Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) souhaite mettre sur pied une politique du vieillissement dans le canton de Vaud pour répondre aux besoins des seniors et valoriser leur place dans la société. Dans ce cadre, la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) entend prévenir la détérioration de la situation des personnes bénéficiaires du Revenu d'Insertion (RI) à l'approche de la retraite ceci en leur offrant un accompagnement spécifique au niveau social et santé. En effet, ce public peut-être particulièrement fragilisé au moment du passage à la retraite car pour un certain nombre, ils bénéficient du RI depuis de nombreuses années et ce changement de régime s'accompagne de changements administratifs. Par exemple, la personne est à nouveau en charge des paiements de ses frais médicaux et même s'il obtient un remboursement par la suite, le suivi administratif peut représenter une difficulté. Pour mener à bien ce projet, la DGCS souhaitait intégrer le point de vue du public concerné dans la conception de cet accompagnement spécifique afin d'être au plus près de leurs demandes et besoins.

### **Description des participant-e-s et de leurs rôles**

Afin d'impliquer les bénéficiaires à la réflexion, la DGCS a constitué un Groupe de Travail d'Expert.e.s du Vécu (GTEV) qui était composé de personnes ayant vécu cette transition entre l'aide sociale et la retraite et désireuses de partager leurs expériences. Deux groupes ont été formés, avec environ 5 à 8 participants chacun. Ils étaient accompagnés par une animatrice externe mandatée par la DGCS. Le niveau de participation a été clarifié dès le début : les GTEV étaient consultés mais ne participaient pas activement à la prise de décision. Nous attendions d'eux qu'ils nous partagent leurs différentes expériences vécues lors du passage entre l'aide sociale et la retraite et qu'ils proposent des pistes de réflexions pour résoudre les problématiques rencontrées. L'animatrice était responsable de la rédaction d'un rapport au fil des séances de travail.

---

<sup>1</sup> L'aide sociale dans le Canton de Vaud s'appelle le « Revenu d'Insertion » usuellement abrégé comme suit : RI

Un second groupe de travail était impliqué dans ce projet : le Groupe de Travail Terrain (GT Terrain) qui était constitué d'une dizaine de représentants des institutions principales œuvrant pour les seniors du Canton de Vaud. Ce dernier avait pour rôle de formaliser les principales étapes en terme d'accompagnement social lors de la transition entre le RI et les régimes de retraite: préparation à la transition, diffusion de l'information sur les sujets financiers et sociaux, amélioration de la coordination entre les professionnels, amélioration des outils de communication, ... Les séances de travail de ce GT ont permis de recueillir des informations pertinentes et d'impliquer activement les professionnel-le-s concerné-e-s dans la construction du nouveau processus.

En sus de ces deux groupes de travail, une équipe projet composé d'une cheffe de projet et d'une chargée de projet, avait pour mission de coordonner les différentes activités et de garantir le bon déroulement du projet. Une fois les séances de travail des deux groupes terminées, l'équipe projet a mis en commun les différentes propositions et avec l'aide du GT Terrain a mis sur pied le processus d'appui social au moment de la transition entre l'aide sociale et les régimes de retraite en prenant le plus possible en compte les apports des GTEV.

Enfin, le processus a été présenté à un comité de validation qui regroupait les directions des différentes institutions partenaires du projet. Le but était d'obtenir la validation du processus et de pouvoir envisager le lancement de la phase de test sur le terrain dans les deux régions pilotes.

### **Ressources impliquées**

Comme la description des parties prenantes ci-dessus le démontre, de nombreuses ressources humaines ont été mobilisées pour mener à bien cette étape du projet. Les professionnels du GT Terrain se sont rencontrés environ une dizaine de fois en l'espace d'un an. Les GTEV se sont rencontrés environs six fois sur une durée de quatre mois. L'équipe projet à elle été mobilisé sur cette étape du projet durant environ un an et demi.

Par ailleurs, le soutien de la Plateforme nationale de lutte contre la pauvreté, concrétisé par l'aide fournie par deux professeures de la HETS FR a été une ressource clé. Leur expertise dans le domaine des démarches participatives a facilité la planification et la mise en œuvre du projet, en apportant des compétences spécifiques nécessaires à la réussite de ce projet. Elles ont participé à de nombreuses rencontres et discussions durant environ une année et demie.

Au-delà de la mise à disposition des ressources humaines citées ci-dessus, des ressources financières ont également été nécessaire pour mener à bien ce projet, notamment avec l'engagement de l'animatrice qui a accompagné les GTEV et le défraiement lié à la participation.

## **Réflexions sur la mise en œuvre du processus participatif : comment atteindre, impliquer et valoriser les personnes concernées ?**

### **Un public cible particulier**

Nous nous sommes beaucoup questionnés sur la manière dont nous allions atteindre et convaincre les personnes concernées de participer à notre projet. En effet, notre public cible était particulier. Le fait d'avoir été à l'aide sociale est souvent vécu comme une honte pour les personnes et donc il peut être plus difficile de les convaincre de venir participer et parler de leur expérience que pour d'autres types de publics. A cela s'ajoutait la dimension de travail de groupe qui pouvait représenter un obstacle supplémentaire. Nous souhaitons également être très attentif au fait que les personnes comprennent que leur participation était sur une base volontaire. Le contexte de l'aide sociale induit parfois une relation de « pouvoir » entre les professionnels et les bénéficiaires et donc nous voulions éviter de reproduire cela, en étant particulièrement vigilant à ce que les personnes ne se sentent pas obligées de répondre positivement à une telle sollicitation.

### **Comment les atteindre et les impliquer ?**

Pour atteindre les personnes concernées, nous avons décidé de passer par les professionnels du terrain (qui participaient au GT Terrain). En effet, nous avons estimé que si la personne entretenait une relation de confiance avec le professionnel alors cela pouvait faciliter le recrutement. Un autre avantage était de favoriser une explication claire du projet et de ses enjeux aux éventuels participants par des professionnels bien informés. Afin d'éviter que les personnes se sentent obligées de participer (en lien avec les rapports de pouvoir évoqués ci-dessus) et de diminuer les éventuels biais de sélection par les professionnels (proposer la participation avant tout aux personnes qui ont des revendications ou aux personnes les plus « à l'aise », ...), nous avons rédigé un argumentaire mis à disposition des professionnels qui allait faire le recrutement. Celui-ci mettait en lumière les éléments clés de l'approche participative et visait à assurer une communication homogène. Nous avons également créé un flyer regroupant les informations essentielles. Les personnes pouvaient choisir de s'inscrire soit via le professionnel, soit directement auprès de l'équipe projet. Ces deux options étaient proposées pour les personnes qui ne souhaitaient pas informer le professionnel en charge de leur dossier de leur participation.

Ce choix de passer par les professionnels de terrain pour recruter les participants a été un succès limité. En effet, partant des mêmes instructions concernant le recrutement, certains professionnels ont eu une approche plus directe (appel téléphoniques, rendez-vous, ...) avec leurs bénéficiaires et d'autres ont eu des approches plus indirectes (envoi de courrier, ...). Cela a eu un impact différent dans le succès du recrutement et la grande majorité des participants ne provenaient presque uniquement des partenaires ayant eu recours à des approches directes. Nous avons donc déduit de notre expérience que pour ce public particulier, le lien direct avec le professionnel était un facteur facilitant.

Concernant la possibilité de s'inscrire directement auprès de l'équipe projet, nous l'avons matérialisé par la rédaction d'un flyer avec un coupon réponse. Comme ce document devait être utilisable sans autres explications ou mise en contexte, nous nous sommes beaucoup interrogés sur le vocabulaire et la tournure des phrases pour s'assurer que les personnes comprennent à quoi ils allaient participer. Nous nous sommes d'ailleurs inspirés de supports de communications d'autres projets participatifs. Dans notre projet, aucune personne ne s'est inscrite uniquement via le flyer. Elles avaient toutes été contacté plus ou moins directement par un professionnel. Ainsi, il est difficile pour nous d'évaluer l'efficacité de cet outil.

Ainsi, un autre constat que nous tirons de notre expérience est que malgré le soin apporté à l'argumentaire fourni aux professionnels et le fait que les explications soient données en directe, cela n'a pas empêché que certaines personnes ne comprennent pas bien ce à quoi ils allaient participer. Un des participants nous a par exemple dit qu'il pensait participer à une formation.

### **Critères minimaux pour participer**

Depuis le début du projet, nous souhaitons introduire le moins de critères « de sélection » possibles pour le recrutement des participants. Le seul critère minimal était que les participants aient vécu la transition entre l'aide sociale et un régime de retraite. Cependant, nous avons quand même dû tenir compte du critère de la maîtrise de la langue. En effet, il fallait que les participants maîtrisent suffisamment le français pour pouvoir suivre une conversation pendant plusieurs heures. Cela a clairement constitué un biais de sélection en excluant les personnes allophones. Les intégrer dans la démarche aurait nécessité des moyens supplémentaires afin d'assurer une traduction et aurait pu rendre les échanges plus complexes à mener.

Une fois le recrutement effectué et avant la première séance de travail, l'animatrice a pris contact avec les participant.e.s pour s'assurer qu'ils aient compris le sens et le but du projet, ses conditions ainsi que les détails pratique (lieu, horaire, ...). Ce contact a été jugé nécessaire par l'animatrice car certains participants n'étaient pas forcément au clair avec l'objectif de ces séances de travail. Les participants ont apprécié être contacté en amont et ont apprécié l'organisation générale des rencontres.

### **Participer dans de bonnes conditions**

#### ***Animation***

Parallèlement, nous avons également réfléchi à tous les aspects pratiques de l'organisation de ce groupe de travail : animation, fréquence, lieu, durée, ...

Tout d'abord, nous avons pris un soin particulier pour trouver la personne adéquate pour animer ces groupes. Nous cherchions une personne avec une expérience en méthodologie d'animation participative et avec une aptitude à instaurer un climat de confiance et de bienveillance envers et entre les participants. Ce recrutement a pris du temps car il a fallu rédiger un appel d'offre, le diffuser, recevoir et évaluer les réponses, recevoir les candidats qui répondaient le plus à notre demande et enfin choisir le meilleur candidat. Cependant, ce temps

a été bien investi car l'animatrice recrutée nous a donné entière satisfaction et qu'elle a également été très appréciée par les participants<sup>2</sup>.

### **Fréquence**

Au vu de l'objectif fixé à ces groupes d'expert.e.s du vécu, l'animatrice nous a proposé de faire six séances de travail d'une demi-journée réparties sur quatre mois. Nous savions que ce rythme pouvait être lourd pour les participants mais c'était aussi la condition pour pouvoir installer une dynamique de groupe et faire émerger les discours de chacun.e des participant.e.s. D'après notre expérience, ce nombre de séances relativement haut a été bénéfique car de fort lien se sont créés entre les participant.e.s. Ils ont d'ailleurs d'eux-mêmes organisé une séance supplémentaire. De plus dans l'évaluation, certains participants ont même relevé qu'il leur aurait fallu plus de temps et de séances. Cependant, il y a également des personnes qui n'ont pas pu participer à l'entier des séances car leurs situations avaient changé entre temps et qu'ils n'étaient plus disponibles. La durée et l'intensité de l'engagement demandé au groupe cible est donc toujours un facteur à prendre en compte.

### **Lieu**

Un autre aspect auquel nous avons été attentif était le lieu de rencontre des GTEV. En effet, les réunir dans les locaux où est délivrée l'aide sociale ne nous semblait pas opportun car nous cherchions à les sortir des rapports de pouvoir présents entre eux et les institutions. Ainsi, nous cherchions un lieu neutre et accueillant. L'un des groupes s'est donc réunis dans une maison de quartier et l'autre dans une salle de réunion communale. Les participant.e.s ont été tout à fait satisfaits de ce choix.

Pour clôturer ce processus participatif, nous avons invité les participants à une séance dans nos locaux. Le but était de leur faire un retour argumenté sur ce que nous avons retenu de leur rapport et sur ce qui allait être mis en place dans la suite du projet. Nous avons malheureusement fait le constat que peu de participants se sont déplacés. Cette invitation est peut-être intervenue trop tard par rapport à la fin des séances de travail.

### **Que retenir du processus participatif ?**

Pour conclure, la mise en place de ce processus participatif a été très enrichissante pour toutes les parties prenantes, autant les professionnels, l'équipe projet que les expert.e.s du vécu.

### **Résultats**

Bien sûr en premier lieu, cela nous a permis d'améliorer le processus imaginé avec les professionnels. Même si de nombreux constats étaient partagés à la fois par les expert.e.s du vécu et par les professionnels, certains enjeux ont été particulièrement mis en lumière par les personnes ayant vécu la transition. Par exemple, la gestion des documents et l'incompréhension des usagers de devoir fournir les mêmes documents à de nombreuses

---

<sup>2</sup> Lorsque nous évoquons l'avis des participants, nous nous basons sur le questionnaire d'évaluation rempli par les participants de manière anonyme à la fin de la dernière séance de travail.

reprises alors que les institutions pourraient faciliter les choses et se communiquer ces derniers. Cet enjeu même s’il est perçu par les professionnels est rarement relevé comme une priorité alors que du point de vue des usagers cela est vécu comme une des premières raisons de découragement.

Cela étant dit, ce processus participatif nous a permis de constater qu’au-delà des résultats récoltés, la participation a des effets positifs en tant que tel.

### ***Pour les participants***

D’abord sur les participants, tant sur le plan individuel que collectif. Nous avons observé qu’une dynamique de groupe s’est créée au fur et à mesure des séances de travail. Par exemple, les participants organisaient des soupers à la fin des séances de travail. Cela peut paraître anodin mais les personnes ayant connu l’aide sociale sont souvent isolées et ont peu d’occasion de partager des moments conviviaux avec des personnes qui ont eu des expériences similaires aux leurs. De plus, les retours fait par les participants mettaient tous en avant le plaisir qu’ils ont eu de pouvoir partager leurs expériences avec des personnes qui ont le même vécu qu’eux.

D’un point de vue des dynamiques collectives, un projet de permanence d’écoute et d’accueil par les pairs à émerger de certains participants des GTEV. Cela démontre que le fait d’avoir participé à cette démarche participative à fait naître un sentiment d’utilité et d’expertise que les personnes souhaitent continuer de mobiliser. Nous avons également eu l’occasion de proposer aux GTEV de prendre part à un autre processus participatif au niveau national et certains d’entre eux ont acceptés. Nous remarquons donc qu’une fois la première étape franchie, la participation semble plus accessible, même pour les populations plus précaires qui sont souvent absentes des processus participatifs.

### ***Pour les professionnels***

Enfin, les professionnels retirent également une grande satisfaction de cette démarche participative. Ils avaient un fort intérêt de connaître les récits des expert.e.s du vécu et avaient à cœur de prendre le plus possible en compte leurs expériences même si cela remettait parfois leurs propres fonctionnements en questions.

Nous avons également partagé notre expérience de la participation à l’interne de notre département et cela participe également à encourager et rassurer sur le faisabilité et l’intérêt de ce type de démarche.

Au-delà des effets mentionnés, la démarche a également été source d’enseignements par rapport à la mise sur pied de tels processus participatifs.

### ***Ressources nécessaires***

Du point de vue de l’organisation de ce type de processus, l’enseignement principal est que cela prend du temps et donc des ressources. Ce type de démarche nécessite de se poser

beaucoup de questions en amont. Pour la plupart des questionnements, il ne s'agit pas de trouver la « bonne » réponse mais plutôt de faire des choix entre diverses options et de communiquer sur les raisons de ces choix.

### ***Être clair sur le périmètre de la participation***

Un des points cruciaux, c'est d'établir clairement le périmètre de la participation pour ne pas créer de déception chez les participants. Dans notre projet, le but était de pouvoir inclure les récits et proposition des expert.e.s du vécu au même titre que les apports amenés par les professionnels mais nous étions conscient que la décision finale serait prise uniquement par les professionnels et il était important de le communiquer dès le début aux expert.e.s du vécu. De plus, comme ces processus participatifs sont encore assez nouveau dans nos pratiques, nous n'avons pas inclus les personnes concernées dans toutes les étapes de préparation (choix du lieu, horaire, fréquence, ...). Nous sommes restés sur notre fonctionnement habituel et nous avons balisé cette expérience participative uniquement avec les professionnels mais cela pourrait être une piste d'amélioration pour les prochains projets participatifs.

### ***Adhésion des décisionnaires***

Enfin, un des points qui semble également très important dans la réussite de projets participatifs est l'adhésion des professionnels et/ou de la hiérarchie à la démarche. En effet, si l'on décide d'impliquer les publics concernés alors cela nécessite d'être prêts à entendre ce qui est dit et d'être capable d'avoir du recul sur sa propre pratique et de vouloir évoluer sur les points problématiques. En ce qui concerne la hiérarchie ou en tout cas les personnes en charge de prendre les décisions à la fin du processus participatif, cela nécessite également qu'ils reconnaissent la valeur du savoir d'expérience des personnes concernées. De notre expérience, les différentes directions impliquées dans notre projet étaient relativement sensibles au vécu des personnes directement concernées et cela n'a fait que renforcer la crédibilité de notre projet. Cependant, nous n'avons pas franchi le pas de partager la prise de décision et donc de partager le « pouvoir » des institutions face aux usagers.