



GUÍA PARA LA DETECCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN PROCESOS PARTICIPATIVOS

GUIDELINES FOR THE DETECTION OF GOOD PRACTICES IN PARTICIPATORY PROCESSES
GUIDE DE DÉTECTION DES BONNES PRATIQUES DANS LES PROCESSUS PARTICIPATIFS



**GUÍA PARA LA
DETECCIÓN
DE BUENAS
PRÁCTICAS
EN PROCESOS
PARTICIPATIVOS**

{ pág. 3 }

**GUIDELINES FOR
THE DETECTION
OF GOOD
PRACTICES IN
PARTICIPATORY
PROCESSES**

{ pag. 35 }

**GUIDE DE
DÉTECTION
DES BONNES
PRATIQUES DANS
LES PROCESSUS
PARTICIPATIFS**

{ pag. 65 }



GUÍA PARA LA
DETECCIÓN
DE BUENAS
PRÁCTICAS
EN PROCESOS
PARTICIPATIVOS

GUÍA PARA LA DETECCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN PROCESOS PARTICIPATIVOS

Este documento ha sido elaborado, con el apoyo del Instituto de Gobierno y Políticas Públicas, de la Universidad Autónoma de Barcelona, a partir del debate suscitado por los resultados del Grupo de Trabajo constituido en la V Conferencia del OIDP (2005). El Grupo de Trabajo “Creación de una ficha de Buenas Prácticas” coordinado por la Diputación de Barcelona (España) ha desarrollado sus tareas durante los años de 2005 y 2006. Y los resultados de estos trabajos han sido contrastados en la práctica a través de la Distinción OIDP “Buena Práctica en Participación Ciudadana”, que se encuentra en su segunda edición.

Este documento es público y esperamos que sea de enorme utilidad para todas las ciudades/ regiones/ instituciones que lo utilicen.

No obstante, con la voluntad de seguir perfeccionando nuestros trabajos y avanzando de manera conectada, pedimos a todos aquellos que hagan servir este documento que compartan con nosotros sus reflexiones sobre la aplicabilidad, utilidad, fortalezas y debilidades de los contenidos aquí expuestos.

Para eso les pedimos que envíen sus reflexiones al e-mail **oidp@bcn.cat** o entren en contacto con la Secretaría Técnica a través de los teléfonos que se encuentran en **www.oidp.net**.

ÍNDICE

Introducción 7

Síntesis de la propuesta 9

El concepto de Buenas Prácticas 11

Criterios para detectar buenas prácticas en procesos participativos 13

A. *Criterios comunes* 14

B. *Criterios de evaluación de los procesos participativos* 14

C. *Criterios para detectar buenas prácticas de procesos participativos* 16

D. *Descripción detallada de cada criterio* 18

La ponderación de las experiencias 32





INTRODUCCIÓN

Uno de los debates más interesantes y de más actualidad es hasta qué punto una experiencia es positiva o no, en relación a qué, o en función de qué contexto. Esto implica una extraordinaria complejidad, especialmente si intentamos determinarlo a nivel global, con la diversidad de coyunturas y de realidades existentes en el mundo. Si, además, hablamos de buenas prácticas relativas a la participación ciudadana y a la democracia participativa, nos estamos enfrentando a un reto de muy difícil resolución, debido a los pocos elementos de reflexión y de elaboración a nivel general sobre estas temáticas.

Por otro lado, parece evidente que la detección, análisis y transferencia de buenas prácticas constituye una herramienta importante para la gestión pública local y para el avance de las políticas de implementación de la democracia participativa.

En la fase de globalización, integración mundial y desaparición de fronteras económicas en la que estamos inmersos, surge con fuerza la tendencia a impulsar y fortalecer el mundo local como mecanismo social de defensa del entorno inmediato y de garantía de la lucha por la mejora de las condiciones de vida de la ciudadanía.

La revalorización de lo local viene determinada, en gran manera, por su asunción como espacio privilegiado para la definición de nuevas formas de convivencia, de organización colectiva y social, de compromiso con la ciudadanía, de refuerzo de la democracia, de participación política plena y de realización de los deseos y logros del bienestar colectivo.

En este contexto, el poder disponer de las herramientas que nos ayuden a determinar que es lo que podemos considerar buenas prácticas en participación ciudadana, supondrá, sin duda, un instrumento imprescindible para elaborar, implementar, contrastar y evaluar políticas.



SÍNTESIS DE LA PROPUESTA

El Observatorio Internacional de Democracia Participativa se propone como objetivos profundizar y promover la Democracia Participativa entendiendo a ésta como un modelo de democracia que “promueve la ciudadanía y la mejora de la gobernabilidad”. Esto significa que todos los municipios que comparten este proyecto apuestan por una mejora continua en la calidad de este modelo de democracia. Por otra parte la promoción implica un esfuerzo por compartir y difundir aquellos conocimientos y experiencias que fortalecen la democracia.

Una de las respuestas a estos objetivos la constituye el concepto de Buena Práctica. La intención de una Buena Práctica es recoger y ejemplarizar aquellas respuestas a problemas comunes que tienen diferentes organizaciones. Es decir que estas experiencias son ejemplos paradigmáticos que demuestran una mejora significativa ante una situación insatisfactoria.

Podemos distinguir elementos constitutivos o inherentes a toda Buena Práctica de aquellos específicos de las experiencias participativas. Dentro de los primeros se destacan, en orden de importancia, la innovación, la transferibilidad, la factibilidad, el impacto positivo, la planificación, el liderazgo sólido, las responsabilidades definidas, el sistema de evaluación, la implicación de la ciudadanía y el *peer-recognition*. Respecto de los criterios específicos el OIDP ha definido un conjunto de pautas normativas básicas que deben cumplir todas las experiencias participativas: de este modo una Buena Práctica debe procurar “conseguir mayores cotas de **igualdad**, el fortalecimiento de la **ciudadanía**, una mayor legitimación y **confianza** en los poderes públicos y una mayor **eficacia** de la gestión pública”.

A partir de estos fines u objetivos podemos definir aspiraciones normativas acerca de sobre **qué** se participa, **quiénes** participan, **cómo** participan, y que **consecuencias** tiene la participación. Para cada uno de estos ámbitos podemos definir criterios e indicadores específicos que nos ayuden a precisar de una forma más objetiva las condiciones que debe reunir una Buena Práctica Participativa.

En síntesis una Buena Práctica en Participación es una herramienta más que nos permite promover y profundizar la democracia participativa y que se define a partir de determinados criterios cualitativos. Aquellas experiencias que cumplen con las condiciones comunes toda buena práctica y las condiciones específicas de la participación serán consideradas como Buenas Prácticas en Participación Ciudadana.



EL CONCEPTO DE BUENAS PRÁCTICAS

La complejidad, diversidad y dinamismo que tienen los problemas sociales exigen respuestas innovadoras y creativas para mejorar la calidad de las democracias participativas. Muchas de estas respuestas se encuentran en experiencias concretas que se han implementado con éxito en diferentes ámbitos.

Sin embargo, estos conocimientos no siempre están disponibles ni se encuentran organizados de una forma sistemática. De aquí que sea necesario rescatar, difundir y fomentar estas aportaciones, para que ayuden a la reflexión y sirvan como modelos a tener en cuenta en otras experiencias.

La ventaja de estas experiencias es que aportan conocimientos aplicados a la realidad. Es decir, permiten conocer tanto las posibilidades como las limitaciones que se plantean al implementar una acción determinada. De este modo, quienes tienen responsabilidades o están implicados directamente en experiencias participativas, pueden encontrar respuestas útiles que se pueden aplicar a su propia realidad.

Cuando estas experiencias cumplen con determinados criterios de calidad pueden ser consideradas 'buenas prácticas'. Debe aclararse que el adjetivo 'buenas' tiene una carga normativa que no se puede eludir al definir los criterios de selección. A su vez, el contexto donde se desarrollan puede condicionar la valoración de las mismas: lo que es bueno para una realidad puede no serlo para otra.

Por lo tanto, no existe un modelo o práctica ideal que sea aplicable a cualquier contexto o circunstancia. Pero puede ser útil proponer criterios de calidad para seleccionar aquellas experiencias que pueden servir de modelo o de incentivo para mejorar la calidad de las democracias participativas.

En resumen, una Buena Práctica es aquella experiencia que se ha implementado, que cumple con determinados criterios de calidad y que aporta conocimientos y herramientas para mejorar la democracia participativa.

Esta propuesta sistematiza un conjunto de criterios que pueden ser útiles a la hora de definir qué es una buena práctica un

proceso participativo. Su utilización dependerá del contexto o tipo de experiencia y, por lo tanto, son criterios que pueden servir como una caja de herramientas para los diferentes Observatorios Locales.



CRITERIOS PARA DETECTAR BUENAS PRÁCTICAS EN PROCESOS PARTICIPATIVOS

La estrategia para detectar buenas prácticas en procesos participativos parte de los criterios que habitualmente se utilizan en la detección de buenas prácticas y de aquellos criterios específicos de valoración de calidad de un proceso participativo.

De este modo, podemos definir un modelo que incorpore y combine elementos de estas dos metodologías de evaluación:

Criterios comunes
buenas prácticas

Criterios de calidad
de procesos participativos

→ Modelo Evaluación

→ Buenas Prácticas en
Procesos Participativos

A. Criterios comunes

¹ GT 3 del OIDP, "Creación de una ficha de Buenas Prácticas en participación ciudadana en el ámbito del gobierno local", Documento Marco de Discusión, coordinado por Diputación de Barcelona, abril de 2006

Se ha considerado la propuesta del Grupo de Trabajo nº 3 del OIDP¹ que ha sido aplicada para detectar buenas prácticas en los gobiernos locales. De acuerdo con este modelo, una buena práctica es aquella que cumple con los siguientes criterios: innovación, transferibilidad, factibilidad, impacto positivo, planificación, liderazgo sólido, responsabilidades definidas, sistema de evaluación, implicación de la ciudadanía y reconocimiento entre pares.

B. Criterios de evaluación de los procesos participativos

² OIDP (2007) "Guía Práctica Evaluación de Procesos Participativos". Documento de apoyo Observatorios Locales de Democracia Participativa. Fase de aplicación de indicadores. Octubre–Noviembre 2006.

Si nos centramos en la participación ciudadana y, específicamente, en los procesos participativos, será necesario ajustar el análisis a las particularidades de los mismos. Podemos tener en cuenta los criterios de calidad definidos por el OIDP para evaluar los procesos participativos². De acuerdo con esta propuesta los criterios de evaluación se ordenan en cinco grandes ámbitos: coordinación, quién participa, en qué se participa, cómo se participa y consecuencias.

Cada uno de estos ámbitos tiene diferentes criterios que permiten evaluar la calidad de los procesos participativos. Así, por ejemplo, cuando analicemos quienes han participado podemos considerar la extensión de la participación (cuantos), o la representatividad, diversidad o grado de apertura de los procesos.



Criterios de detección de buenas prácticas

- Innovación
- Transferabilidad
- Viabilidad
- Impacto positivo
- Planificación
- Liderazgo sólido
- Responsabilidades definidas
- Sistema de evaluación
- Involucración ciudadana
- *Peer Recognition*

Ámbitos y criterios de calidad

Ámbito	Criterio
Quién	Cantidad participantes
	Diversidad participantes
	Representatividad
	Grado de apertura

Ámbito	Criterio
Coordinación	Consenso
	Transversalidad
	Iniciativa y liderazgo
	Integración sistema
	Claridad objetivos
Planificación y recursos	

Ámbito	Criterio
Tema	Relevancia
	Capacidad intervención

Ámbito	Criterio
Cómo	Diagnos participativa
	Capacidad propuesta
	Grado de participación
	Calidad de información
	Métodos deliberativos

Ámbito	Criterio
Consecuencias	Resultados
	Implementación resultados
	Devolución
	Mejora de relaciones
	Capacitación
	Cultura participativa

C. Criterios para detectar buenas prácticas en procesos participativos

Al combinar los criterios de ambas propuestas, que coinciden en algún caso, podemos establecer un modelo que nos permita detectar buenas prácticas en procesos participativos. Así, por ejemplo, podemos analizar la innovación de un proceso considerando la coordinación, el tema, el cómo o hacia quienes está dirigida.

En cada caso podemos seleccionar algunos criterios relevantes y establecer un mecanismo que nos permita valorar cada criterio. El mecanismo de ponderación propuesto es el de calificar con una puntuación de alto, medio o bajo cada criterio según el nivel de cumplimiento de determinadas condiciones. Si, por ejemplo, queremos valorar la innovación en el tema de un proceso (el *qué de la participación*), podremos clasificar la información de la siguiente forma: alta, para aquellos temas que no se han abordado antes; media, para temas habituales pero tratados de forma especial; y baja, para temas habituales.

Cada experiencia debe analizarse de forma integral y vinculada a su contexto; integral implica que se deben ponderar todos los criterios teniendo en cuenta las características y objetivos de cada práctica. La información contextual ayudará a entender las motivaciones, la relevancia de los temas tratados o el carácter innovador de la experiencia.

En el siguiente cuadro se propone un modelo para detectar Buenas Prácticas. En él se combinan los criterios de buenas prácticas con los de calidad en los procedimientos participativos y se seleccionan, con una X, los criterios relevantes.



Modelo Detección Buenas Prácticas

Criterios Buenas Prácticas	Criterios de calidad para procedimientos participativos					Alta-Media-Baja	Alta-Media-Baja	
	Coordinación	Qué	Quiénes	Cómo	Consecuencias			
	Innovación		x	x	x			
	Transferibilidad	x	x	x	x			
	Factibilidad			x				
	Impacto positivo							x
	Planificación							
	Responsabilidades definidas			x	x			
	Sistema de evaluación				x			
	Liderazgo sólido	x						
Implicación de la ciudadanía			x	x				
Reconocimiento entre pares				x				

D. Descripción detallada de cada criterio

I. Innovación

Entendemos por innovación, la introducción o mejora de elementos en un sistema mediante actuaciones realizadas con el objetivo de perfeccionar su funcionamiento interno y su relación con el entorno, y con un impacto visible en el resultado de dichas actuaciones.

La innovación se puede referir sólo a alguna de las dimensiones de la participación como los actores involucrados, a la temática tratada, al territorio elegido o a los mecanismos aplicados. Puede darse el caso de una experiencia que utilice un proceso reconocido (presupuesto participativo) pero utiliza un mecanismo novedoso (Internet) que la hace más eficiente.

Respecto a la temática se considera que una práctica tiene una ponderación alta si se abordan temas que no se han tratado en otros momentos o que no es habitual que se traten en el contexto donde se da la experiencia.

Respecto a la población la valoración es alta si se trabaja con sectores de la población que habitualmente no participan (por ejemplo mujeres, niños, etc.).

En relación al territorio se valora especialmente la participación de aquellos territorios que históricamente han sido relegados y que tienen pocos antecedentes participativos.

Por último se considera el uso de nuevos mecanismos de participación. En este sentido se valora la utilización de instrumentos y mecanismos novedosos.



Criterios de Innovación

Criterios	Ponderación Criterios		
	Alta	Media	Baja
Temática	Temas de especial interés que no se han abordado antes.	Temas habituales pero tratados de forma especial.	Temas habituales.
Población	Sectores de la población que habitualmente no participan.	Se profundiza en los niveles de participación.	Se trabaja con los de siempre.
Territorio	Territorios segregados o con pocos antecedentes participativos.	Se profundiza la participación en determinados territorios.	Se trabaja en barrios con historia participativa.
Mecanismos participación	Instrumentos nuevos.	Se usan instrumentos conocidos.	No se usan mecanismos.

2. Transferibilidad

Entendemos por transferibilidad la capacidad de una experiencia para permitir la repetición de sus elementos esenciales en un contexto distinto al de su creación, con elevadas probabilidades de éxito.

La calidad de la información, especialmente de los diferentes tipos de documentos existentes, es un criterio fundamental para determinar si ese proceso participativo es transferible. Estos documentos pueden tener diferentes tipos de formatos y pueden referirse a las actividades de divulgación, seguimiento o evaluación. La accesibilidad de los mismos puede favorecerse cuando estos están disponibles de forma abierta en distintas fuentes (registros, Internet, publicaciones, etc.).

Podemos distinguir las diagnósticos participativas de otros tipos de documentos ya que la diagnóstico es un elemento básico para definir los objetivos y acciones de cualquier práctica participativa. Una diagnóstico bien fundamentada y con garantías de objetividad es aquella en la que se dan algunas de las siguientes condiciones: ha participado algún actor externo (con capacidades probadas), se han definido determinados indicadores o criterios de valoración, han participado los ciudadanos y/o es una documentación accesible por internet.

Respecto a los otros documentos, se consideran especialmente aquellas prácticas que cuentan con diferentes tipos de documentos que reflejan una transparencia del proceso y una voluntad de divulgación del mismo: memorias, base de datos, estudios, etc.

3. Factibilidad

Entendemos por factibilidad el atributo por el que una iniciativa tendrá posibilidades de éxito en su implementación debido a que en su diseño se ha tenido en cuenta el contexto económico, técnico, organizacional y socio-político en el cual se ha de llevar a cabo.



Criterios de Transferibilidad

Criterios	Ponderación criterios		
	Alta	Media	Baja
Diagnosis participativa	Externo. Participación ciudadana. Con indicadores. Acceso abierto Internet.	Interno. Elaborado por técnicos. Con indicadores. Acceso con limitaciones.	Valoraciones subjetivas recogidas en informes. Cerrados.
Otros documentos	Base de datos. Memoria. Proyecto. Estudios / informes. Otros. Acceso abierto Internet.	Proyecto. Estudios / informes. Acceso con limitaciones.	Proyecto o documentos poco sistematizados. Cerrados.

Las experiencias participativas se desarrollan de forma adecuada cuando prevén recursos humanos (dedicados a coordinar o dinamizar los procesos) y económicos y logísticos (instalaciones, equipamiento adecuados, etc.).

Por lo tanto, una Buena Práctica en participación es aquella en que los recursos humanos, económicos y logísticos son los adecuados a los objetivos planteados.

Respecto a la población podemos decir que una buena práctica es aquella que cuenta con personas que tienen capacidades de dinamización o experiencia participativa. Además, se valora especialmente la dedicación y la disposición de personas contratadas y voluntarias en las tareas de coordinación o dinamización.

Respecto a los materiales se valora especialmente la disposición de recursos económicos de la propia experiencia y la aportación de actores externos a la propia administración local, los cuales posibilitan una mayor autonomía y control de gestión.

Por último se consideran los recursos logísticos. Se valora especialmente la disposición de instalaciones y equipamientos adecuados que permitan un correcto funcionamiento de la práctica.

4. Impacto positivo

La efectividad puede ser entendida como la consecución de los objetivos establecidos; esta consecución implica la existencia de un impacto, de un cambio observable y positivamente valorado en el ámbito sobre el cual se ha centrado la actuación llevada a cabo.

Una buena práctica participativa es aquella que produce resultados sustantivos mejora las relaciones sociales y fortalece la cultura participativa.

Respecto a los resultados sustantivos es importante que los mismos queden claramente definidos y sean identificables por parte de los ciudadanos. Es importante por lo tanto que las propuestas, acciones o decisiones se materialicen o sean claramente visibles.



Criterios de Factibilidad

Criterios	Ponderación criterios		
	Alta	Media	Baja
Personal	Especializado en participación y con dedicación alta. Contratados y voluntarios.	Funcionarios de la administración a tiempo parcial.	No hay personal especializado.
Materiales	Recursos económicos propios y aportes externos.	Recursos económicos de los presupuestos generales.	No se prevén recursos específicos.
Logísticos	Instalaciones y equipamientos adecuados.	Instalaciones y equipamientos compartidos.	No se prevén.

Criterios de Impacto

Criterios	Ponderación criterios		
	Alta	Media	Baja
Resultados	Propuestas, acciones o decisiones que se han materializado.	Propuestas que se materializarán más adelante.	No se advierten resultados visibles.
Cultura participativa	Percepciones y valores más participativos de la población.	Se destacan cambios pero no se fundamentan.	No existe información sobre impactos.
Mejora en las relaciones sociales	Relaciones más intensas e incorporación de nuevos actores.	Se mantienen los mismos actores y tipos de relaciones.	No hay información.

Respecto a la cultura participativa este es un criterio más difícil de valorar ya que requiere un proceso de indagación o investigación de tipo longitudinal. Aquellas prácticas que se ocupan de hacer un seguimiento de los valores y percepciones de la población objetivo y que detectan cambios positivos en los valores participativos, son las más valoradas.

Las mejoras en las relaciones sociales se dan cuando se intensifican las interacciones entre los actores y, sobre todo, cuando se incorporan actores nuevos.

5. Planificación

Entendemos por planificación el establecimiento de un conjunto de pasos ordenados racionalmente y relacionados entre sí para conseguir los resultados deseados en un ámbito de intervención del gobierno local.

Una BP es aquella en la que la planificación es más sistemática, fundamentada y participativa.

Aquellas prácticas que prevén una planificación sistemática en todas las fases del proceso, que fundamentan estos planes en criterios fundados, y que realizan las acciones de planificación con la participación de la ciudadanía, son las que tienen una ponderación más alta.

6. Liderazgo social sólido

Entendemos por liderazgo sólido la capacidad de los promotores de una iniciativa para desarrollarla según los objetivos previstos mediante el fomento de la participación, la cohesión y la motivación de los actores implicados. Para ello el promotor de la iniciativa puede aplicar habilidades y estrategias de distinta índole: fomento del diálogo, procesos de negociación o acciones formativas.



Criterios de Planificación

Dimensión	Ponderación indicadores		
	Alta	Media	Baja
Sistematicidad	Se prevén todas las fases del proceso.	Previsiones generales de un proceso.	Improvisación
Fundamentación	Estudios previos con criterios fundados.	Informes subjetivos.	Sin estudios.
Participación	Diferentes actores.	Diferentes técnicos municipales.	Sin participación.

Criterios de Liderazgo

Dimensión	Ponderación criterios		
	Alta	Media	Baja
Consenso	Aceptación política, social y técnica.	Discrepancias en el nivel político.	Discrepancias a nivel técnico o social (además de las políticas).
Implicación autoridades políticas	Compromiso personal y apoyo explícito.	Compromiso institucional.	Sin apoyo político.

En el caso de los procesos participativos es fundamental la implicación de los líderes políticos y del consenso político, técnico y social. La implicación directa de los líderes políticos es uno de los reclamos más recurrentes de los ciudadanos en los procesos participativos. Cuando este compromiso es personal y explícito se le da la máxima ponderación.

Pero además del compromiso personal, debe existir una voluntad de consenso que garantice que la práctica se desarrollará con reglas de juego básicas aceptadas por los grupos de oposición y otros actores sociales.

7. Responsabilidades definidas

Los participantes deben conocer cual será la lógica del proceso y sus limitaciones. Estas reglas deben ser explícitas y accesibles y deben plantear el qué, el cómo, el quiénes y los resultados esperados de un proceso participativo. También es importante que los ciudadanos participen en la elaboración de estas reglas de juego y asuman compromisos de corresponsabilidad para alcanzar determinados resultados.

Por lo tanto, una buena práctica es aquella que cuenta con reglas explícitas y accesibles, que establecen el qué, el cómo, el quiénes y los resultados esperados de un proceso participativo.

8. Sistema de evaluación

Se refiere al establecimiento de un sistema para la fiscalización de las medidas llevadas a cabo y el control de los efectos producidos por dichas actuaciones en relación a los objetivos previstos, con el fin de observar las desviaciones y, eventualmente, redefinir los objetivos y las medidas.



Criterios de Responsabilidades

	Alta	Media	Baja
Reglas de juego	Documentos accesibles que expresan el qué, el cómo, el quienes y los resultados esperados de un proceso.	Pautas generales y poco sistemáticas.	No existe reglas de juego.

La evaluación es una actividad poco frecuente en las dinámicas participativas que presenta ciertas dificultades para su realización. Sin embargo es una actividad necesaria ya que es la que permite valorar los impactos de la participación y sobre todo porque favorece el aprendizaje de las acciones realizadas.

Por lo tanto, una BP es aquella que cuenta con un proceso de evaluación que preferentemente debe ser realizado de forma sistemática, con la participación de agentes internos y externos, con intervención de los ciudadanos y con criterios o indicadores claramente identificables.

9. Implicación de la ciudadanía

Los actores, públicos o privados, individuales o colectivos, pueden participar en diferentes momentos (en alguno o en todos) y deben asumir un rol activo en el proceso participativo. Es fundamental que la participación promueva a actores excluidos y se eviten los sesgos socioeconómicos. El pluralismo es una dimensión que fortalece la deliberación incluyendo no sólo a los actores organizados sino también a los ciudadanos individuales.

Por tanto, una BP debe ser lo más amplia, representativa, plural y abierta posible al conjunto de la población.

Respecto a la pluralidad se valoran especialmente aquellas prácticas que garantizan la participación de ciudadanos organizados y no organizados.

Respecto a la representación, aquellas prácticas donde intervienen sin exclusión las organizaciones sociales implicadas y están representadas las diferentes expresiones sociodemográficas (por sexo, edad, etnia, ingreso), son las que se ponderan con la máxima puntuación.

La extensión se refiere al número de participantes en relación al conjunto de la población. Cuantos más participantes hayan intervenido, mayor será el alcance, impacto y nivel de difusión de la experiencia.



Criterios e Indicadores de Evaluación

Dimensión	Ponderación indicadores		
	Alta	Media	Baja
Sistematicidad	Prevista al inicio del proceso.	Realizada sin previsión.	No habitual.
Fundamentación	Criterios contrastados.	Criterios subjetivos.	Sin criterios
Participación	En todas las etapas.	En alguna etapa.	Sin participación
Intervención terceros	Actores vinculados y desvinculados al proceso.	Actores vinculados al proceso.	Interna

Criterios de Implicación

Dimensión	Ponderación indicadores		
	Alta	Media	Baja
Pluralismo	Diversidad de actores (organizados o no).	Diversos actores organizados.	Pocos actores o sin información.
Representación	Principales organizaciones sociales. Presencia de jóvenes, mujeres, ciudadanos individuales.	Principales organizaciones sociales.	Participan los mismos de siempre o sin información.
Extensión	Alta en relación al conjunto de la población.	Grupos reducidos.	Escasa o sin información.
Apertura	Abierta a todos los interesados.	Restringida a determinados grupos.	La incorporación de actores es arbitraria.

Por último, mientras mayor sea el nivel de apertura de la práctica mayores garantías habrá de que todos los ciudadanos puedan intervenir, informarse o controlar las acciones que se realizan.

10. Reconocimiento entre pares

Este criterio se incluye porque valora y reconoce el conocimiento específico que tienen los responsables de los procesos de participación sobre sus respectivos ámbitos de responsabilidad y actuación. Se entiende que la existencia de reconocimiento y valoración hacia una experiencia garantiza su calidad y la pluralidad de los agentes que expresen el valor de una iniciativa, garantiza la objetividad.

Una buena práctica es aquella que ha recibido reconocimientos, se ha presentado en eventos públicos (congresos, fórums, etc.), o ha sido motivo de estudios o publicaciones periódicas.

Las presentaciones que se realizan ante actores que conocen o están interesados en la materia, son un indicador de cierta apertura y voluntad de transmitir y mejorar los conocimientos adquiridos.

Cuando esta práctica ha tenido algún reconocimiento por parte de terceros como una distinción o un premio, quiere decir que ha habido una evaluación de la misma y que se reconocen méritos que se pueden transmitir a otros.

Por últimos las publicaciones en medios de comunicación o revistas especializadas, también muestran un reconocimiento social de la experiencia y una voluntad clara de divulgación de la misma.



Criterios de Reconocimiento Entre Pares

Dimensión	Ponderación indicadores		
	Alta	Media	Baja
Presentaciones públicas	En congresos o encuentros de especialistas/o público interesado.	En encuentros internos.	Sin presentaciones
Reconocimientos	Premio o distinción de terceros.	Reconocimientos internos.	Sin reconocimientos.
Publicaciones	En diarios, revistas especializadas.	Publicaciones propias.	Sin publicaciones.

LA PONDERACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS

Dentro de los criterios seleccionados podemos destacar aquellos que son imprescindibles en toda Buena Práctica Participativa. Así por ejemplo, es imprescindible que una Buena Práctica cuente con documentación disponible (diagnóstico, memorias, etc.) o reglas de juego explícitas. En estos casos la ponderación de estos criterios debe ser la máxima: alta.

Dentro de los criterios de calidad en los que se requiere una ponderación alta en alguna de sus dimensiones, se destaca la innovación, la transferibilidad, la factibilidad y la implicación de la ciudadanía. En el caso del impacto positivo, la ponderación alta es un requisito sólo para los resultados visibles ya que la cultura organizativa o la mejora en las relaciones sociales, pueden conllevar más dificultades para su medición a corto plazo.

Cumplir con los mínimos es una condición necesaria pero no suficiente para que una experiencia sea valorada como una Buena Práctica. Para esto es necesario ponderar el resto de indicadores de una forma integral valorando no sólo los aspectos procedimentales, sino también los substanciales, los relacionales y los resultados e impactos. La relevancia de los temas tratados y los indicadores procedimentales deben ser tenidos especialmente en cuenta en el momento de realizar la valoración. En el caso de estos últimos la existencia de una evaluación sistemática ayudará a valorar con más precisión las consecuencias de una práctica determinada.

En el siguiente cuadro se sintetizan los criterios para evaluar prácticas y se ponderan aquellos criterios mínimos que debe cumplir una Buena Práctica de un proceso participativo.



Cuadro de Síntesis de los Criterios de Ponderación

Criterios de Buenas Prácticas		Criterios calidad procesos	Ponderación	Alta-Media-Baja	Ponderación
	Innovación	Temática Población objetivo Territorio Mecanismos de participación	Alta en alguno de los criterios		
	Transferibilidad	Diagnos participativa Otros documentos	Alta en alguno de los criterios		
	Factibilidad	Personal Recursos Materiales	Alta en alguno de los criterios		
	Impacto positivo	Resultados visibles Cultura participativa Mejora relaciones sociales	Alta en el criterio resultados visibles		
	Planificación	Sistematicidad Fundamentación Participación			
	Responsabilidades definidas	Reglas de juego	Alta		
	Sistema de evaluación	Sistematicidad Fundamentación Participación Intervención terceros			
	Liderazgo sólido	Consenso Implicación autoridades políticas			
	Implicación de la ciudadanía	Pluralismo Representación Extensión Apertura	Alta en alguno de los criterios		
Reconocimiento entre pares	Presentaciones públicas Reconocimiento Publicaciones				

**GUIDELINES FOR
THE DETECTION
OF GOOD
PRACTICES IN
PARTICIPATORY
PROCESSES**

GUIDELINES FOR THE DETECTION OF GOOD PRACTICES IN PARTICIPATORY PROCESSES

This document has been prepared with the support of the UAB's Institute of Government and Public Policies, and it is based on the debate that rises from the results of the Work Group constituted during the V OIDP conference 2005.

The Work Group "Creation of guidelines to the detection of Good Practices", coordinated by the *Diputació de Barcelona*, has developed its plans during 2005-2006. The results of this work have been put into practice through the OIDP Distinction "Good Practice in Citizen Participation", which is nowadays on its second edition.

This is a public document and we hope it will serve its purpose for all cities / regions / institutions that use it.

However, in an ongoing effort to improve our work and advance in the daily practice of participation, we ask all those who make use of this document to share with us their comments related to its application, utility, strong points and weakness they may have detected in its contents.

Please send us your comments and ideas by email to **oidp@bcn.cat** or contact the Technical Secretariat at **www.oidp.net**

CONTENTS

Introduction	39
Synthesis of the Proposal	41
The concept of Good Practices	43
Criteria for Detecting Good Practices in Participatory Processes	45
A. <i>Common Criteria</i>	45
B. <i>Criteria for Evaluating Participatory Processes</i>	45
C. <i>Criteria for Detecting Good Practices in Participatory Processes</i>	46
D. <i>Detailed Description of each Criterion</i>	49
Weighting the Experiences	62





INTRODUCTION

One of the most interesting and topical debates currently concerns the extent to which an experience is positive or not, and with regard to and on the basis of what context. This involves an extraordinary complexity, particularly if we attempt to make such determinations on a global level, given the highly diverse circumstances and realities existing in the world. If, furthermore, we are speaking of good practices in relation to citizen participation and participatory democracy, we are dealing with a challenge that is very difficult to resolve because these are areas that have not been sufficiently developed and reflected upon.

On the other hand, it appears evident that the detection, analysis and transfer of good practices constitute an important tool for local public management and for making progress in policies to implement participatory democracy.

In these times of globalisation, worldwide integration and the disappearance of economic frontiers in which we are presently immersed, there is a keen tendency to promote and strengthen awareness at a local level as a social mechanism to defend the immediate environment, and also as a guarantee in the struggle to improve citizens' living conditions.

The reassessment of the local concept has, to a great extent, been determined by its acceptance as a privileged space for the definition of new forms of coexistence, collective and social organisation, commitment to citizens, reinforcing of democracy, full political participation and the fulfilment of desires and achievements of collective well-being.

In this context, we need to have the tools that can help us determine what we should consider to be good practices in citizen participation to enable us to draw up, implement, compare and evaluate policies.



SYNTHESIS OF THE PROPOSAL

Among its goals, the International Observatory on Participatory Democracy (OIDP) proposes an in-depth examination and promotion of participatory democracy, understanding such to be a model of democracy that “promotes citizenship and improved governance”. Such an in-depth examination would require all municipalities that participate in this project to commit themselves to continuous improvement in the quality of this model of democracy, while its promotion would involve making efforts to share and disseminate knowledge and experiences that will strengthen democracy.

The concept of good practices is one of the measures that will help us attain these goals. The intention of a good practice is to gather together solutions to common problems that are organised along different lines and present them as examples. In other words, these experiences should be paradigmatic examples that demonstrate a significant improvement over a situation that is unsatisfactory.

We can differentiate the elements that make up, or are inherent to, all good practices from the ones that are specific to participatory experiences. The main properties of general good practices are, in order of importance: innovation, transferability, feasibility, a positive impact, planning, solid leadership, defined responsibilities, evaluation system, citizen involvement and peer recognition.

Insofar as the more specific criteria are concerned, the OIDP has defined a set of basic normative guidelines that all participatory experiences should meet. Thus, a good practice must endeavour “to achieve greater levels of **equality**, **citizen** empowerment, greater legitimisation and **trust** in the government, and increased **effectiveness** in public management”.

On the basis of these aims or goals, we can define certain normative aspirations in terms of **what** is participated in, **who** is participating, **how** they participate, and what the **consequences** of their participation are. In each of these spheres we can define specific indicators and criteria that will help us identify more objectively the conditions that a good participatory practice should meet.

In short, a good practice in participation is one more tool that allows us to promote and make in-depth studies of participatory democracy; a tool that is defined on the basis of specific qualitative criteria. All experiences that meet both the general conditions of all good practices and the specific conditions of participation will be deemed to be Good Practices in Citizen Participation.



THE CONCEPT OF GOOD PRACTICES

The complexity, diversity and dynamism of social problems demand innovative and creative responses to improve the quality of participatory democracies. Many of the answers to these problems can be found in specific experiences that have been successfully implemented in different spheres.

This knowledge, however, is not always available and not always organised in a systematic manner. It is therefore sometimes necessary to retrieve, disseminate and promote any such contributions so they can help us reflect and will serve as models to be taken into account for other experiences.

The advantage of these experiences is that they provide knowledge that can be applied to different realities. In other words, they allow us to get to know the possibilities and the limitations that arise whenever a specific action is implemented. In this way, those who have responsibilities, or are directly involved in participatory experiences, can find useful answers that they can apply to their own reality.

When these experiences fulfil certain quality criteria, they can be considered “good practices”. It must be stressed that in this context the adjective “good” has a normative significance that cannot be ignored when defining selection criteria. And the context in which practices are carried out may condition their assessment. What is good in one reality may not be so in another.

There is therefore no ideal model or practice that is applicable in every context or circumstance. However, it may be useful to propose certain quality criteria in order to select experiences that could serve as a model or incentive to improve the quality of participatory democracies.

In short, a good practice is an experience that has been implemented, that fulfils specific quality criteria and provides knowledge and tools for the improvement of participatory democracy.

This proposal systematises a set of criteria that can be useful when it comes to defining a good practice in a participatory process. Its use will depend on the context or type of experience and such criteria may consequently serve as a toolbox for different local observatories.



Good-Practice Detection Criteria

- Innovation
- Transferability
- Feasibility
- Positive impact
- Planning
- Solid Leadership
- Defined Responsibilities
- Evaluation System
- Citizen Involvement
- Peer Recognition



CRITERIA FOR DETECTING GOOD PRACTICES IN PARTICIPATORY PROCESSES

The strategy for detecting good practices in participatory processes takes into account general criteria that are habitually used for the detection of good practices, and more specific criteria for evaluating quality in a participatory process.

In this way, we can define a model that incorporates and combines elements of both evaluation methodologies:

I. Common Criteria

Consideration has been given to the proposal by ODP¹ Working Group 3 which has been applied to detecting good practices in local governments. According to this model, a good practice is one that meets the following criteria: innovation, transferability, feasibility, positive impact, planning, solid leadership, defined responsibilities, evaluation system, citizen involvement, peer recognition.

¹ GT 3 (Working Group 3) of the IOPD, "Creation of an Index on Good Practices in Citizen Participation in Local Government", Framework Discussion Document, coordinated by Barcelona Provincial Council, April 2006

II. Criteria for Evaluating Participatory Processes

If we concentrate on citizen participation, and specifically on participatory processes, it will be necessary to adjust our analysis of the particularities thereof. We can take into account the quality criteria defined by the ODP for evaluating participatory processes². According to this proposal, evaluation criteria are organised into five main spheres: *coordination*, *who* participates, *what* they participate in, *how* they participate and what are the *consequences*.

² IOPD (2007) "Practical Guide for Evaluating Participatory Processes". Local Observatory on Participatory Democracy Support Document. Indicator Application Phase. October–November 2006.

Each of these spheres has different criteria that allow for evaluating the quality of participatory processes. Thus, for example, when we analyse who participated we can then consider the extent of their participation (how many), or the representativity, diversity or openness of the processes.

III. Criteria for Detecting Good Practices in Participatory Processes

We can establish a model that will allow us to detect good practices in participatory processes by combining the criteria of both proposals, which coincide in some cases. Thus, for example, we can analyse the innovation of a process by considering its *coordination* and *what, how* or *to whom* it is addressed.

In each case we can select a number of relevant criteria and establish a mechanism that will allow us to evaluate each criterion. The proposed weighting mechanism consists of qualifying each criterion by awarding it a high, medium or low score, depending on the extent to which the criterion fulfils specific conditions. If, for example, we want to evaluate innovation with regard to the subject of a process (the *what* of the participation), we could make the following qualifications: high for subjects that have not been addressed before, medium for common subjects that are addressed in an original way, and low for ordinary subjects.

Each experience must be fully analysed and linked to its context. By “fully” we mean that all of the criteria must be weighted bearing in mind the characteristics and goals of each practice. Contextual information will help to understand the motivations, the relevance of the questions addressed and the innovative nature of the experience.

The following chart represents a proposed model for detecting good practices. It combines good-practice criteria with criteria of quality in participatory procedures, and the relevant criteria are marked with an “X”.



Quality Spheres and Criteria

Sphere	Criterion
Who	Number of Participants
	Diversity of Participants
	Representativity
	Degree of Openess

Sphere	Criterion
Coordination	Consensus
	Transversality
	Iniciative and leadership
	System integration
	Clarity of goals
	Planning and resources

Sphere	Criterion
In what	Relevance
	Intervention capacity

Sphere	Criterion
How	Participatory diagnosis
	Ability to make proposals
	Degree of participation
	Quality of information
	Deliberative methods

Sphere	Criterion
Consequences	Results
	Results implemented
	Devolution
	Improved relations
	Training
	Participatory culture

Good-Practice Criteria	Quality Criteria for Participatory Procedures					High - Medium - Low	Weighting	
	Coordination	What	Who	How	Consequences			
	Innovation		x	x	x			
	Transferability	x	x	x	x			
	Feasibility				x			
	Positive Impact							x
	Planning							
	Defined Responsibilities			x	x			
	Evaluation System				x			
	Solid Leadership	x						
Citizen Involvement			x	x				
Peer Recognition				x				



IV. Detailed Description of Each Criterion

1. Innovation

We understand innovation to be the introduction or improvement of elements in a system, by means of actions carried out for the purpose of perfecting the internal functioning thereof and the relationship with its setting, with a visible impact on the results of those actions.

Innovation may also refer solely to one or more of the dimensions of the participation, e.g. the players involved, the subject addressed, the territory chosen or the mechanisms applied. It may also be an experience that uses an acknowledged process (e.g. participatory budget) but applies a new mechanism to it (e.g. the Internet) to make it more efficient.

With regard to the subject, it is considered that a practice will have a high weighting if it deals with questions that have not been addressed at other times, or questions that are not usually dealt with in the specific context of the experience in question.

In the case of the target population, the evaluation is high if work is done with population sectors that do not usually participate (for example with women, children, etc.).

In terms of territory, special value is given to territories that have historically been ignored and which have few participatory precedents.

Finally, new participatory mechanisms are also considered, for which the use of any innovative tools or mechanisms is highly valued.

Innovation Criteria

Criteria	Weighting of Criteria		
	High	Medium	Low
Subject Matter	Questions of special interest that have not been addressed before.	Common subjects addressed in an original way	Ordinary subjects
Target Population	Sectors of the population that do not habitually participate.	In-depth examination of levels of participation.	Ordinary subjects
Territory	Ignored territories or those with a low participatory background.	In-depth examination of participation in specific territories.	Ordinary subjects
Participation Mechanisms	New tools.	Using known tools.	Not using mechanisms.



2. Transferability

We understand transferability to be the properties of an experience that enable its essential elements to be reproduced with a high probability of success in a context that is different from the one in which it was created.

The quality of the information, particularly the different types of existing documents, is a fundamental criterion for determining whether such a participatory process is transferable. These documents may have different formats and may also refer to activities of dissemination, monitoring and evaluation. Their accessibility may be improved if they are openly available through different sources (registers, the Internet, publications, etc.).

We can distinguish participatory diagnoses from other types of documents, because they are practices in which diagnosis is a basic element for defining the goals and actions of any participatory practice. A well-grounded diagnosis, with guarantees of objectivity, is one in which one or more of the following conditions are present: an external player has participated, with proven capacity; specific valuation criteria or indicators have been defined; citizens have participated and/or the documents are available on the Internet.

With regard to the other documents, special consideration will be given to practices generating different types of documents that reflect the transparency of the process and the intention of broadcasting information about it: reports, databases, studies, etc.

3. Feasibility

We understand feasibility to be the attribute that will ensure the successful implementation of an initiative, due to the fact that its design has taken into account the economic, technical, organisational and socio-political context in which it was carried out.

Participatory experiences are suitably developed when

human resources (dedicated to coordinating or making the processes more dynamic) and economic and logistics resources (appropriate installations, equipment, etc.) are provided for.

Thus, a good practice in terms of participation is one in which human, economic and logistics resources are suitable for the goals set.

With regard to personnel, it is felt that a good practice is one that can count on people with a capacity to stimulate others or with experience in participatory processes. Furthermore, the dedication of the people contracted or volunteer workers is especially valued, along with their willingness to carry out coordination tasks and provided added dynamics.

In terms of materials, special value is given to the economic resources available for the experience itself and the contribution external players can give the local administration, making for greater independence and managerial control.

Finally, with respect to logistics resources, special value is awarded to the availability of adequate installations and equipment that make it possible for the practice to be successfully carried out.

4. Positive Impact

Effectiveness can be understood as the attainment of established goals; this attainment involves the existence of an impact, an observable and positively appraised change in the context on which the action was focused.

A good participatory practice is one that produces substantive results, improves social relationships and strengthens participatory culture.

With regard to substantive results, it is important that these are clearly defined and identifiable by citizens. Thus, it is also important that all proposals, actions or decisions are materialised or are clearly visible.

Participatory culture is a criterion that is more difficult to assess,



Feasibility Criteria

Criteria	Weighting of Criteria		
	High	Medium	Low
Participatory Diagnosis	Specialist in participation and with high level of dedication Contract and volunteer staff	Part-time civil servants.	No specialist personnel
Other Documents	Own financial resources and external contributions	Financial resources from government budgets	No specific resources anticipated
Logistics	Adequate installations and equipment	Shared installations and equipment	Not anticipated

Impact Criteria

Criteria	Weighting of Criteria		
	High	Medium	Low
Results	Proposed actions or decisions that have been materialised	Proposals that will be materialised later on	No visible results are observed
Participatory Culture	Higher participatory perception and values by the population	Changes are highlighted but not well-grounded	There is no information on impacts
Improvement in Social Relationships	More intense relationships and incorporation of new players	The same players and types of relations are maintained	No information

insofar as it requires a process of enquiry or research of a longitudinal nature. Practices that are concerned with monitoring the values and perceptions of the target population, and which detect positive changes in participatory values, are the most highly valued.

Improvements in social relationships occur when interactions between players are intensified and, above all, when new players are incorporated.

5. Planning

We understand planning to be the establishment of a set of steps, rationally ordered and related to each other, in order to achieve the desired results in a sphere of local-government intervention.

A good practice is one in which planning is systematic, well-grounded and participatory.

Practices that provide for systematic planning in all phases of the process, base the plans on well-grounded criteria and carry out the planning actions with the participation of citizens are the ones that will have the highest weighting.

6. Solid Social Leadership

We understand solid leadership to be the capacity of an initiative's promoters to develop that initiative according to the anticipated goals by encouraging the participation, cohesion and motivation of the players involved. To achieve this, the promoters can apply different kinds of skills and strategies: encourage dialogue and negotiation processes and organise training activities.

The involvement of political leaders and a political, technical and social consensus are fundamental for participatory processes.



Planning Criteria

Dimension	Weighting of Criteria		
	High	Medium	Low
Systematic Methodology	All phases of the process are planned	General plans for a process	Improvisation
Grounding	Prior studies with well-grounded criteria	Subjective reports	No studies
Participation	Different players	Different municipal techniques	No participation

Leadership Criteria

Dimension	Weighting of Criteria		
	High	Medium	Low
Consensus	Political, social and technical acceptance	Discrepancies at the political level	Discrepancies at a technical or social level (as well as political)
Involvement of Political Authorities	Personal commitment and explicit support	Institutional commitment	No political support

The direct involvement of political leaders is one of citizens' most recurrent demands in participatory processes. Maximum weighting is awarded when this commitment is personal and explicit.

However, as well as personal commitment, there must also be a desire for consensus that guarantees that the practice will be developed following basic rules of play that can be accepted by the opposition as well as other social players.

7. Defined Responsibilities

The participants must know what the logics of the process are going to be, as well as its limitations. The rules must be explicit and accessible and must set out the *what*, *how* and *who* of a participatory process, as well as its anticipated results. It is also important that citizens participate in the drafting of these rules of play and assume commitments of co-responsibility to achieve specific results.

Therefore, a good practice is one that includes explicit and accessible rules that establish the *what*, *how* and *who* of a given participatory process, as well as the anticipated results.

8. Evaluation system

This refers to the establishment of a system to review the measures carried out and compare the effects of those measures with the anticipated goals, for the purpose of pinpointing any deviations and, where necessary, redefining both the goals and the measures taken.

Evaluation is not a frequent activity in participatory dynamics and presents certain difficulties when it comes to carrying it out. Nevertheless, it is a necessary activity, given that it allows for



measuring the impacts of participation and, above all, because it offers the opportunity to learn from past actions.

Therefore, a good practice is one that includes an evaluation process, which should preferably be carried out systematically with the participation of both internal and external agents; it should also allow for citizen participation and have clearly identifiable criteria or indicators.

9. Citizen Involvement

Public and private players, whether individuals or collective, may participate at different times (some or all of them) and should assume an active role in the participatory process. It is essential that participation encourages excluded parties and that socio-economic biases are avoided. Pluralism is a dimension that strengthens deliberation and includes not only the organised players, but also individual citizens.

Thus, a good practice should be as broad, representative, plural and open as possible for the population as a whole.

With regard to plurality, special value is given to practices that guarantee the participation of citizens, whether organised or not.

In terms of representation, the practices that will be weighted with the highest scores are the ones where the affected social organisations can take part without exclusion of any kind and different socio-demographic groupings (by sex, age, ethnic background, income) are represented.

The extent refers to the number of participants in relation to the population as a whole. The more participants that have taken part the greater will be the scope, impact and dissemination of the experience.

Finally, the greater the openness of the practice the more guarantees there will be that all citizens can participate, be informed and can control the actions that are taken.

Responsability Criteria

Dimension	Weighting of Criteria		
	High	Medium	Low
Rules of Play	Accessible documents that express the what, how and who of a process, as well as the anticipated results	General and not very systematic guidelines	There are no rules of play

Evaluation Indicators and Criteria

Dimension	Weighting of Criteria		
	High	Medium	Low
Systematic Methodology	Planned at the start of the process	Carried out with no planning	Not usual
Grounding	Confirmed criteria	Subjective criteria	No criteria
Participation	In all stages	In some stages	No participation
Third-Party Intervention	Players linked (and not linked) to the process	Players linked to the process	Internal



Involvement Criteria

Dimension	Weighting of Criteria		
	High	Medium	Low
Pluralism	Diversity of players (organised or not)	Different organised players	Few players or no information
Representation	Main social organisations Presence of youth, women, individual citizens	Main social organisations	The same participants as usual, or no information
Extent	High in relation to the population as a whole	Reduced groups	Little information or none at all
Openness	Open to all those interested	Restricted to specific groups	The incorporation of arbitrary players

10. Peer Recognition

This criterion is included because it appraises and recognises the specific knowledge of those in charge of the participation processes in their respective spheres of responsibility and action. It is also understood that recognition and appraisal of experience guarantees the quality of that experience, and that the plurality of the agents that evaluate an initiative will guarantee its objectivity.

A good practice is one that has been recognised, has been presented at public events (congresses, forums, etc.) or has been the subject of studies or periodic publications.

Presentations that are made to players that know of or are interested in the subject are an indication of a certain openness and the desire to transmit and improve the knowledge acquired.

When this practice has received some form of recognition from a third party (any kind of distinction or award) it means it has been evaluated and that merits have been recognised that can be transmitted to others.

Finally, publications in the media or specialist journals are also examples of social recognition of an experience and an evident desire to publicise it.



Peer-Recognition Criteria

Dimension	Weighting of Criteria		
	High	Medium	Low
Public Presentations	At congresses or meetings of specialists or interested members of the public	At internal meetings	No presentations
Recognition	Awards or distinctions from third parties	Internal recognition	No recognition
Publications	In newspapers or specialist journals	In own publications	No publications

WEIGHTING EXPERIENCES

Within the selected criteria, we can highlight those that are essential to any good participatory practice. Thus, for example, it is essential that a good practice be backed by documents (diagnosis, reports, etc.) or explicit rules of play. In these cases the weighting of these criteria must be the maximum: i.e. high.

Within the quality criteria, for which a high weighting is required in some of their dimensions, special emphasis is placed on innovation, transferability, feasibility and citizen involvement. In the case of positive impact, a high weighting is a requirement only for visible results, because organisational culture or improvement in social relationships may be more difficult to measure in the short term.

However, complying with the minimum is a necessary, though not sufficient, condition to ensure that an experience be valued as a good practice. This is why the rest of the indicators have to be fully weighted and not only the procedural aspects should be evaluated, but also the substantial and relational aspects, as well as the results and impacts. The relevance of the subjects addressed and the procedural indicators must be taken particularly into account when it comes to making the assessment. As far as the indicators are concerned, the existence of a systematic evaluation will help to provide a more precise assessment of the consequences of a determined practice.

The following chart synthesises the criteria for evaluating practices and weights the minimal criteria that must be met by a good practice in a participatory process.



Synthesis of Weighting Criteria

Good-practice Criteria	Process Quality Criteria	Weighting	High - Medium - Low	Weighting	
	Innovation	Subject matter Target population Territory Participation mechanisms			High in some
	Transferability	Participatory diagnosis Other documents			High in some
	Feasibility	Personnel Material resources			High in some
	Positive Impact	Visible results Participatory culture Improvement in social relationships			High in visible results
	Planning	Systematic methodology Grounding Participation			
	Defined Responsibilities	Rules of play			High
	Evaluation System	Systematic methodology Grounding Participation Third-party intervention			
	Solid Leadership	Consensus Involvement of political authorities			
	Citizen Involvement	Pluralism Representation Extent Openness			High in some
Peer Recognition	Public presentations Recognition Publications				

**GUIDE DE
DÉTECTION
DES BONNES
PRATIQUES DANS
LES PROCESSUS
PARTICIPATIFS**

GUIDE DE DÉTECTION DES BONNES PRATIQUES DANS LES PROCESSUS PARTICIPATIFS

Ce document a été élaboré avec l'appui de l'Institut de Gouvernement et Politiques Publiques de l'Université Autonome de Barcelone, à partir du débat suscité par les résultats du Groupe de Travail constitué dans la Vème Conférence de l'OIDP (2005). Le Groupe de Travail « Création d'une fiche de Bonnes Pratiques » coordonné par la Diputació de Barcelona (Espagne) a développé ses tâches pendant les années 2005 et 2006. Et tous les résultats de ces travaux ont été comparés à travers de la Distinction OIDP "Bonne Pratique en Participation Citoyenne", qui se trouve dans sa deuxième édition

Ce document est public et nous espérons qu'il soit d'une énorme utilité pour toutes les villes / régions / institutions qui l'utilisent.

Cependant, avec la volonté de continuer de perfectionner nos travaux et d'avancer d'une manière branchée, nous demandons à tous ceux qui utilisent ce document dans l'évaluation d'une pratique participative partager avec nous ses réflexions sur l'applicabilité, utilité, forces et faiblesses des contenus ici exprimés.

Pour cela nous leur demandons d'envoyer ses réflexions au courriel **oidp@bcn.cat** ou d'entrer en contact avec le Secrétariat Technique.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 69

Synthese de la proposition 71

La notion de bonnes pratiques 73

Criteres de detection des bonnes pratiques dans les processus participatifs 75

A. *Critères communs* 76

B. *Critères d'évaluation des processus participatifs* 76

C. *Critères de détection des bonnes pratiques de processus participatifs* 79

D. *Description détaillée de chaque critère* 80

La pondération des expériences 94





INTRODUCTION

Un des débats les plus intéressants et les plus actuels est celui de savoir à quel point une expérience est positive ou pas, par rapport à quoi ou en fonction de quel contexte. La complexité qui en résulte est considérable, tout particulièrement si nous essayons de l'établir sur un plan général, du fait de la diversité des conjonctures et des réalités existantes dans le monde. Si de surcroît nous parlons de bonnes pratiques relatives à la participation citoyenne et à la démocratie participative, nous nous voyons confrontés à un défi très difficile à relever, étant donné l'insuffisance de la réflexion et de la difficulté à en élaborer une sur un plan d'ensemble se rapportant à ces sujets.

Par ailleurs, il semble évident que la détection, l'analyse et le transfert des bonnes pratiques constituent un outil significatif pour la gestion publique locale et pour la progression des politiques de mise en œuvre de la démocratie participative.

Dans la phase de globalisation, d'intégration mondiale et de disparition des frontières économiques dans laquelle nous sommes plongés, on constate une forte tendance à animer et à renforcer le monde local en tant que mécanisme social de défense de l'environnement immédiat et comme garantie de la lutte pour l'amélioration des conditions de vie des citoyens et des citoyennes.

La revalorisation du niveau local passe, dans une large mesure, par le fait de l'assumer comme un espace privilégié pour la définition de nouvelles formes de convivialité, d'organisation collective et sociale, de compromis avec les citoyens, de renforcement de la démocratie, de participation politique pleine et d'accomplissement des attentes et des réussites concernant le bien-être collectif.

Dans ce contexte, la possibilité de disposer des outils qui nous aideront à établir ce que nous pouvons considérer comme de bonnes pratiques de participation citoyenne, représentera sans doute un instrument indispensable pour élaborer, mettre en œuvre, comparer et évaluer des politiques.



SYNTHÈSE DE LA PROPOSITION

L'Observatoire international de démocratie participative a pour objectif d'approfondir et de promouvoir la démocratie participative entendue comme un modèle de démocratie qui « développe la conscience citoyenne et améliore la gouvernabilité ». Approfondir veut dire que toutes les communes qui participent ensemble à ce projet misent sur une amélioration continue de la qualité de ce modèle de démocratie. Par ailleurs, la promotion implique un effort de partage et de diffusion des connaissances et des expériences qui renforcent la démocratie.

La notion de bonne pratique constitue une des réponses à ces objectifs. L'intention d'une bonne pratique est de recueillir et de rendre exemplaire les réponses apportées par différentes organisations à des problèmes communs. C'est-à-dire que ces expériences sont des exemples paradigmatiques qui ont démontré leur capacité à améliorer significativement une situation insatisfaisante.

Nous pouvons distinguer des éléments constitutifs ou inhérents à toute bonne pratique de ceux qui s'appliquent de manière spécifique aux expériences participatives. Parmi les premiers, nous soulignerons, par ordre d'importance, l'innovation, la transférabilité, la faisabilité, l'impact positif, la planification, le leadership solide, les responsabilités définies, le système d'évaluation, l'implication des citoyens et la *peer-recognition*.

En ce qui concerne les critères spécifiques, l'OIDP a défini un ensemble de règles normatives de base que toutes les expériences participatives doivent respecter. Ainsi, une bonne pratique doit essayer « d'atteindre des plus grands niveaux d'**égalité**, de renforcer la **conscience citoyenne**, d'obtenir une plus grande légitimité ainsi que la **confiance** dans les pouvoirs publics et une plus grande **efficacité** de la gestion publique ».

En partant de ces fins ou objectifs, nous pouvons définir des aspirations normatives concernant le **quoi**, le **qui** et le **comment** on participe, et quelles sont les **conséquences** de la participation. Pour chacune de ces dimensions, nous pouvons définir des critères et des indicateurs particuliers qui nous aideront à préciser de façon plus objective les conditions qu'une bonne pratique participative doit réunir.

En synthèse, une bonne pratique en participation est un outil qui nous permet de promouvoir et d'approfondir la démocratie participative et qui se définit sur la base de certains critères qualitatifs. Les expériences qui satisfont les conditions communes de toute bonne pratique et les conditions spécifiques de la participation seront considérées comme des bonnes pratiques de participation citoyenne.



LA NOTION DE BONNES PRATIQUES

La complexité, la diversité et le dynamisme des problèmes sociaux exigent des réponses innovantes et créatives afin d'améliorer la qualité des démocraties participatives. Nombre de ces réponses sont apportées par des expériences concrètes qui ont été mises en œuvre avec succès dans différents domaines.

Néanmoins, ces connaissances ne sont pas toujours disponibles et elles ne sont pas organisées d'une façon systématique. C'est la raison pour laquelle il faut récupérer, diffuser et encourager ces apports, afin qu'ils aident à la réflexion et servent de modèles à prendre en compte pour d'autres expériences.

L'avantage de ces expériences est qu'elles apportent des connaissances appliquées à la réalité. C'est-à-dire qu'elles permettent de connaître et les possibilités et les limitations qui se posent au moment de mettre en œuvre une action déterminée. C'est ainsi que ceux qui ont des responsabilités ou sont impliqués directement dans des expériences participatives peuvent trouver des réponses utiles pouvant être appliquées à leur propre réalité.

Lorsque ces expériences satisfont certains critères de qualité, elles peuvent être considérées comme des « bonnes pratiques ». Il est à signaler que l'adjectif « bonnes » possède une portée normative qui ne peut pas être laissée de côté au moment de définir les critères de sélection. En même temps, le contexte dans lequel elles sont réalisées peut conditionner l'estimation de leur valeur : ce qui est bon pour une réalité peut ne pas l'être pour une autre.

Il n'existe donc pas un modèle ou une pratique idéale qui soient reproductibles dans n'importe quel contexte ou n'importe quelle circonstance. Il peut toutefois s'avérer utile de proposer des critères de qualité pour sélectionner les expériences pouvant servir de modèle ou d'incitation pour améliorer la qualité des démocraties participatives.

En synthèse, une bonne pratique est l'expérience qui a été mise en œuvre, qui satisfait certains critères de qualité et qui apporte des connaissances et des outils pour améliorer la démocratie participative.

Cette proposition systématise un ensemble de critères qui peuvent être utiles au moment de définir ce qu'est une bonne pratique dans un processus participatif. Son utilisation dépendra du contexte ou du genre d'expérience, il s'agit donc de critères qui peuvent servir de caisse à outils pour les différents Observatoires locaux.



CRITÈRES DE DÉTECTION DES BONNES PRATIQUES DANS LES PROCESSUS PARTICIPATIFS

La stratégie pour détecter des bonnes pratiques dans des processus participatifs prend en considération les critères généralement appliqués pour la détection de bonnes pratiques et les critères spécifiques d'évaluation de la qualité d'un processus participatif.

Nous pouvons ainsi définir un modèle comportant et associant des éléments de ces deux méthodes d'évaluation :



A. Critères communs

¹ GT 3 de l'OIDP, « Création d'une fiche de bonnes pratiques en participation citoyenne dans le domaine du gouvernement local », Document cadre de discussion, coordonné par la Diputació de Barcelona (*Conseil Général de Barcelone*), avril 2006.

On a considéré la proposition du groupe de travail n° 3 de l'OIDP ¹ qui a été appliquée pour détecter des bonnes pratiques dans les gouvernements locaux. Selon ce modèle, une bonne pratique est celle qui satisfait les critères suivants : innovation, transférabilité, faisabilité, impact positif, planification, leadership solide, responsabilités définies, système d'évaluation, implication des citoyens, reconnaissance par les pairs.

B. Critères d'évaluation des processus participatifs

² OIDP (2007) « Guide pratique d'évaluation des processus participatifs ». Document d'appui aux Observatoires Locaux de Démocratie Participative. Phase d'application des indicateurs. Octobre-novembre 2006.

Si nous en tenons à la participation citoyenne et, plus particulièrement, aux processus participatifs, il faudra ajuster l'analyse aux particularités de ces derniers. Nous pouvons tenir compte des critères de qualité définis par l'OIDP afin d'évaluer les processus participatifs². Conformément à cette proposition, les critères d'évaluation sont classés dans cinq grands domaines : coordination, qui participe, à quoi participe-t-on, comment participe-t-on et quelles sont les conséquences.

Il existe des critères différents, dans chacun de ces domaines, pour évaluer la qualité des processus participatifs. Par exemple, lorsque nous analysons qui a participé nous pouvons considérer l'extension de la participation (combien) ou bien la représentativité, la diversité ou le degré d'ouverture des processus.



Critères de détection des bonnes pratiques

- Innovation
- Transférabilité
- Faisabilité
- Impact positif
- Planification
- Leadership solide
- Responsabilités définies
- Système d'évaluation
- Implication des citoyens
- Reconnaissance par les pairs

Domaines et critères de qualité

Domaine	Critère
Qui	Quantité de participants
	Diversités des participants
	Representativité
	Degré d'ouverture

Domaine	Critère
Coordination	Consensus
	Transversalité
	Initiative et leadership
	Intégration du système
	Clarté des objectifs
	Planification et ressources

Domaine	Critère
À quoi	Importance
	Capacité d'intervention

Domaine	Critère
Comment	Diagnostic participatif
	Capacité de proposition
	Degré de participation
	Qualité de l'information
	Méthodes délibératives

Domaine	Critère
Conséquences	Résultats
	Mise en oeuvre résultats
	Retour
	Amélioration des relations
	Qualification
	Culture participative

Modèle de détection des bonnes pratiques

	Critères de qualité pour les procédures participatives					Élevée-Moeyne-Basse	Pondération
	Coordination	Quoi	Qui	Comment	Conséquences		
Innovation		x	x	x			
Transférabilité	x	x	x	x			
Faisabilité				x			
Impact positif					x		
Planification							
Responsabilités définies			x	x			
Système d'évaluation				x			
Leadership solide	x						
Implication des citoyens			x	x			
Reconnaissance par les pairs				x			



C. Critères de détection des bonnes pratiques de processus participatifs

En associant les critères des deux propositions, qui dans certains cas coïncident, nous pouvons définir un modèle permettant de détecter des bonnes pratiques de processus participatifs.

Par exemple, nous pouvons donc analyser l'innovation d'un processus en considérant la coordination, le quoi, le comment ou à qui elle s'adresse.

Dans chaque cas, nous pouvons sélectionner quelques critères significatifs et établir un mécanisme permettant d'évaluer chaque critère. Le mécanisme de pondération proposé consiste à qualifier avec trois notes - élevé, moyen ou bas - chaque critère selon le niveau d'accomplissement de certaines conditions. Si, par exemple, nous voulons évaluer l'innovation dans le contenu d'un processus (le *quoi de la participation*), nous pourrions faire la qualification suivante : élevé, pour les contenus qui n'ont pas été abordés auparavant ; moyen, pour les contenus habituels mais traités d'une manière particulière ; bas, pour les contenus habituels.

Chaque expérience doit être analysée intégralement et rattachée à son contexte. La question de l'intégralité signifie que l'on doit pondérer tous les critères en tenant compte des caractéristiques et des objectifs de chaque pratique. L'information contextuelle aidera à en comprendre les motivations, l'importance des contenus traités ou la nature innovante de l'expérience.

Dans le tableau suivant, nous proposons un modèle pour la détection des bonnes pratiques. Dans celui-ci, les critères de bonnes pratiques sont associés aux critères de qualité dans les procédures participatives et les critères significatifs sont sélectionnés en cochant d'une croix la case correspondante.

D. Description détaillée de chaque critère

1. Innovation

Par innovation, nous entendons l'introduction ou l'amélioration d'éléments dans un système par l'intermédiaire d'interventions menées dans le but d'améliorer son fonctionnement interne et sa relation avec l'environnement, et possédant des répercussions visibles sur le résultat de ces interventions.

L'innovation peut porter seulement sur certaines dimensions de la participation, comme les acteurs impliqués, les sujets traités ou le territoire choisi, ou encore les mécanismes appliqués. On peut se trouver dans le cas d'une expérience qui utilise un processus reconnu (budget participatif), mais se sert de mécanismes nouveaux (Internet) qui la rendent plus efficace.

Pour ce qui est de la thématique, on considère qu'une pratique mérite une pondération élevée si l'on aborde des sujets qui n'ont pas été traités à d'autres moments ou bien qu'il n'est pas habituel de traiter dans le contexte où l'expérience se passe.

En ce qui concerne la population cible, l'évaluation est élevée si l'on travaille avec des secteurs de la population qui normalement ne participent pas (par exemple les femmes, les enfants, etc.).

En ce qui concerne le territoire, on donne une valeur particulière aux territoires qui, historiquement, ont été laissés de côté et qui n'ont que peu de précédents participatifs.

Finalement, on prend en considération l'emploi de nouveaux mécanismes de participation en donnant de la valeur à l'utilisation d'instruments et de mécanismes nouveaux.



Critères d'innovation

Critères	Pondération des critères		
	Élevée	Moyenne	Basse
Thématique	Thèmes particulièrement intéressants n'ayant pas été abordés auparavant.	Thèmes habituels, mais traités d'une façon particulière.	Thèmes habituels.
Population cible	Secteurs de la population qui normalement ne participent pas.	Approfondissement des niveaux de participation.	Travail avec ceux de toujours.
Territoire	Territoires ségrégués ou ayant peu de précédents participatifs.	Approfondissement de la participation dans certains territoires.	Travail dans des quartiers ayant déjà une histoire participative.
Mécanismes de participation	Instruments nouveaux.	Emploi d'instruments connus.	Pas de mécanismes employés.

2. Transférabilité

Par transférabilité, nous entendons la capacité d'une expérience à permettre la répétition de ses éléments essentiels dans un contexte différent de celui de sa création, et ce, avec des probabilités de réussite élevées.

La qualité de l'information, tout particulièrement celle que contiennent les différents types de documents existants, est un critère fondamental pour établir si ce processus participatif est transférable. Ces documents peuvent avoir des formats différents et peuvent se rapporter aux activités de divulgation, de suivi ou d'évaluation. Leur accessibilité peut être facilitée lorsqu'ils sont disponibles en ouvert dans différentes sources (registres, Internet, publications, etc.).

Nous pouvons distinguer les diagnostics participatifs d'autres types de documents, étant donné que pour les pratiques participatives, quelles qu'elles soient, le diagnostic constitue un élément essentiel pour en définir les objectifs et les actions. Un diagnostic bien fondé et dont l'objectivité est garantie est celui où sont présentes quelques-unes des conditions suivantes : participation d'un acteur externe aux capacités reconnues ; définition de certains indicateurs ou critères d'évaluation ; participation des citoyens et des citoyennes ; documentation accessible par Internet.

En ce qui concerne les autres documents, on prend tout particulièrement en considération les différents types de documents qui reflètent des pratiques caractérisées par la transparence du processus ainsi qu'une volonté de divulgation de celui-ci ; et ce, qu'il s'agisse de mémoires, de base de données, d'études, etc.



Critères de Transférabilité

Critères	Pondération des critères		
	Élevée	Moyenne	Basse
Diagnostic participatif	Externe. Participation citoyenne. Avec indicateurs. Accès ouvert. Internet.	Interne. Élaboré par des techniciens. Avec indicateurs. Accès limité.	Évaluations subjectives recueillies dans des rapports Fermés.
Autres documents	Base de données. Mémoire. Projet. Études/ rapports. Autres. Accès ouvert. Internet.	Projet. Études/ rapports. Accès limité.	Projet ou documents peu systématisés Fermés.

3. Faisabilité

Par faisabilité, nous entendons l'attribut qui fait que la mise en œuvre d'une initiative aura des possibilités de réussite, puisque lors de sa conception on a tenu compte du contexte économique, technique, organisationnel et sociopolitique dans lequel elle doit se réaliser.

Les expériences participatives se déroulent de manière appropriée lorsqu'elles prévoient des ressources humaines (destinées à coordonner ou à dynamiser les processus), économiques et logistiques (installations et équipement appropriés etc.).

Une bonne pratique en participation est donc celle pour laquelle les ressources humaines, économiques et logistiques sont les ressources appropriées aux objectifs posés.

En ce qui concerne le personnel, on considère qu'une bonne pratique est celle qui dispose de personnes ayant des capacités de dynamisation ou bien une expérience participative. En outre, on donne tout particulièrement de la valeur au dévouement du personnel et à l'attitude dont font preuve les personnes sous contrat et les volontaires dans l'accomplissement des tâches de coordination ou de dynamisation.

En ce qui concerne le matériel, on donne tout particulièrement de la valeur au fait de disposer de ressources économiques de l'expérience elle-même et à la contribution d'acteurs externes à l'administration locale elle-même, qui rendent possible une plus grande autonomie et un meilleur contrôle de la gestion.

Finalement, on prend en considération les ressources logistiques où ce qui est le plus apprécié c'est de disposer d'installations et d'équipements appropriés permettant un bon fonctionnement de la pratique.



Critères de Faisabilité

Critères	Pondération des critères		
	Élevée	Moyenne	Basse
Personnel	Spécialisé en participation et très dévoué. Sous contrat et volontaires.	Fonctionnaires de l'administration à temps partiel.	Pas de personnel spécialisé.
Matériel	Ressources économiques propres et contributions externes.	Ressources économiques des budgets généraux.	Pas de ressources spécifiques prévues.
Logistiques	Installations et équipements appropriés.	Installations et équipements partagés.	Non prévus.

4. Impact positif

L'efficacité peut être entendue comme l'accomplissement des objectifs établis ; cet accomplissement implique l'existence d'un impact, d'un changement observable et faisant l'objet d'une évaluation positive dans le domaine sur lequel a porté l'intervention menée à bien.

Une bonne pratique participative est celle qui produit des résultats substantiels, améliore les relations sociales et renforce la culture participative.

En ce qui concerne les résultats substantiels, il est important que ceux-ci soient clairement définis et puissent être identifiés par les citoyens. Il est donc important que les propositions, les actions ou les décisions se matérialisent ou soient très visibles.

En ce qui concerne la culture participative, il s'agit d'un critère plus difficile à évaluer puisqu'il exige un processus d'enquête ou de recherche de type longitudinal. Les pratiques qui s'occupent de faire un suivi des valeurs et des perceptions de la population cible et qui mettent en évidence des changements positifs dans les valeurs participatives seront les plus appréciées.

L'amélioration des relations sociales se produit lorsque les interactions entre les acteurs s'intensifient et, surtout, lorsque de nouveaux acteurs sont incorporés.

5. Planification

Par planification, nous entendons l'établissement d'un ensemble d'étapes ordonnées rationnellement et reliées entre elles en vue d'atteindre les résultats souhaités dans un domaine d'intervention du gouvernement local.

Une bonne pratique est celle où la planification est plus systématique, mieux fondée et davantage participative.

Les pratiques qui prévoient une planification systématique dans toutes les phases du processus, qui établissent ces plans sur des critères fondés et qui réalisent les actions de planification avec la participation des citoyens et des citoyennes sont celles qui ont une pondération plus élevée.



Critères d'impact

Critères	Pondération des critères		
	Élevée	Moyenne	Basse
Résultats	Propositions, actions ou décisions qui se sont matérialisées.	Propositions qui se matérialiseront plus tard.	Pas de résultats visibles appréciés.
Culture participative	Perceptions et valeurs plus participatives de la population.	Des changements sont mis en évidence, mais ne sont pas fondés.	Pas d'information existante sur les impacts.
Amélioration des relations sociales	Relations plus intenses et incorporation de nouveaux acteurs.	On conserve les mêmes acteurs et les mêmes types de relations.	Pas d'information.

Critères de Planificación

Dimension	Pondération des indicateurs		
	Élevée	Moyenne	Basse
Systematicité	Toutes les phases du processus sont prévues.	Prévisions générales d'un processus.	Improvisation.
Fondements	Études préalables avec des critères fondés.	Rapports subjectifs.	Sans études.
Participation	Différents acteurs.	Différents techniciens municipaux.	Sans participation.

6. Leadership social solide

Par leadership solide, nous entendons la capacité des promoteurs d'une initiative à la développer selon les objectifs prévus en favorisant la participation, la cohésion et en motivant les acteurs impliqués. Pour ce faire, le promoteur de l'initiative peut mettre en œuvre des compétences et des stratégies de différente nature : développement du dialogue, processus de négociation ou actions formatives.

Pour ce qui est des processus participatifs, l'implication des leaders politiques et le consensus politique, technique et social sont essentiels.

L'implication directe des leaders politiques est une des façons les plus fréquentes d'attirer les citoyens dans les processus participatifs. Lorsque cet engagement est personnel et explicite, on lui attribue la pondération maximale.

Cependant, outre l'engagement personnel, il doit y avoir une volonté de consensus garantissant que la pratique se déroulera selon les règles de jeu de base acceptées par les groupes d'opposition ainsi que par d'autres acteurs sociaux.

7. Responsabilités définies

Les participants doivent savoir quelle sera la logique du processus ainsi que ses limitations. Ces règles doivent être explicites et accessibles, elles doivent définir le quoi, le comment, le qui et les résultats attendus dans un processus participatif. Il est également important que les citoyens et les citoyennes participent à l'élaboration de ces règles de jeu et assument des engagements de coresponsabilité afin d'obtenir certains résultats.

Une bonne pratique est donc celle qui a des règles explicites et accessibles qui établissent le quoi, le comment, le qui et les résultats attendus d'un processus participatif.



Critères de Leadership

Dimension	Pondération des critères		
	Élevée	Moyenne	Basse
Consensus	Acceptation politique, sociale et technique.	Divergences au niveau politique.	Divergences au niveau technique ou social (en plus des divergences politiques).
Engagement des autorités politiques	Engagement personnel et appui explicite.	Engagement institutionnel.	Sans appui politique.

Critères de Responsabilités

Dimension	Pondération des critères		
	Élevée	Moyenne	Basse
Règles de jeu	Documents accessibles exprimant le quoi, le comment, le qui et les résultats attendus d'un processus.	Règles générales et peu systématiques.	Pas de règles de jeu.

8. Système d'évaluation

Il fait référence à l'instauration d'un système pour le suivi des mesures menées à bien et le contrôle des effets produits par ces interventions par rapport aux objectifs prévus, afin d'en observer les écarts et, éventuellement, de redéfinir les objectifs et les mesures.

L'évaluation est une activité peu fréquente dans les dynamiques participatives, dont la réalisation présente certaines difficultés. Il s'agit toutefois d'une activité nécessaire, car c'est celle qui permet d'évaluer les répercussions de la participation et surtout parce qu'elle facilite l'apprentissage des actions réalisées.

Par conséquent, une bonne pratique est celle qui dispose d'un processus d'évaluation qui, de préférence, doit être effectué de façon systématique, avec la participation d'agents internes et externes, avec l'intervention des citoyens et des citoyennes et avec des critères ou des indicateurs clairement identifiables.

9. Implication des citoyens

Les acteurs, publics ou privés, individuels ou collectifs, peuvent participer à différents moments (à certains moments ou à tous) et doivent assumer un rôle actif dans le processus participatif. Il est fondamental que la participation mette en avant des acteurs exclus en évitant les biais socioéconomiques. Le pluralisme est une dimension qui renforce la délibération tout en englobant non seulement les acteurs organisés mais aussi les citoyens pris individuellement.

Une bonne pratique doit donc être la plus large, la plus représentative, la plus plurielle et la plus ouverte possible par rapport à l'ensemble de la population.

En ce qui concerne la pluralité, on donne tout particulièrement de la valeur aux pratiques qui garantissent la participation de citoyens organisés et non organisés.

En ce qui concerne la représentation, les pratiques où interviennent sans exclusion les organisations sociales



impliquées et où sont représentées les différentes expressions sociodémographiques (par sexe, âge, ethnie, revenu) sont celles qui seront pondérées avec la note maximale.

L'extension fait référence au nombre de participants par rapport à l'ensemble de la population. Plus il y aura de participants qui interviennent plus la portée, l'impact et le niveau de diffusion de l'expérience seront grands.

Finalement, plus le niveau d'ouverture de la pratique plus les garanties que tous les citoyens puissent intervenir, s'informer ou contrôler les actions menées seront grandes.

10. Reconnaissance par les pairs

Ce critère est inclus parce qu'il évalue et reconnaît la connaissance spécifique qu'ont les responsables des processus de participation sur leurs domaines respectifs de responsabilité et d'intervention. On pense que l'existence de reconnaissance et d'évaluation envers une expérience garantit sa qualité et que la pluralité des agents qui expriment la valeur d'une initiative en garantit l'objectivité.

Une bonne pratique est celle qui a été reconnue, qui a été présentée au cours d'actes publics (congrès, forums, etc.) ou bien qui a fait l'objet d'études ou de publications périodiques.

Les présentations qui sont faites à l'intention d'acteurs qui connaissent ou qui sont intéressés par le sujet sont un indicateur avéré d'ouverture et de volonté de transmettre et d'améliorer les connaissances acquises.

Lorsque cette pratique a été reconnue par un tiers, une distinction ou un prix, cela signifie qu'elle a été soumise à une évaluation et qu'on lui reconnaît des mérites qui peuvent être transmis à d'autres.

Finalement, les publications dans les médias ou les revues spécialisées montrent également une reconnaissance sociale de l'expérience ainsi qu'une claire volonté de la divulguer.

Critères et Indicateurs d'évaluation

Dimension	Pondération des indicateurs		
	Élevée	Moyenne	Basse
Systematicité	Prévue au début du processus.	Réalisée sans prévision.	Non habituelle.
Fondements	Critères éprouvés.	Critères subjectifs.	Sans critères.
Participation	Dans toutes les étapes.	Dans certaines étapes.	Sans participation.
Intervention de tiers	Acteurs liés et déliés du processus.	Acteurs liés au processus.	Interne.

Critères d'implication

Dimension	Pondération des indicateurs		
	Élevée	Moyenne	Basse
Pluralisme	Diversité d'acteurs (organisés ou pas).	Divers acteurs organisés.	Peu d'acteurs ou sans information.
Représentation	Principales organisations sociales. Présence de jeunes, de femmes, de citoyens individuels.	Principales organisations sociales.	Les participants sont ceux de toujours ou sans information.
Extension	Importante par rapport à l'ensemble de la population.	Groupes réduits.	Réduite ou sans information.
Ouverture	Ouverte à tous les intéressés.	Restreinte à des groupes déterminés.	L'incorporation d'acteurs est arbitraire



Critères de Reconnaissance par les Pairs

Dimension	Pondération des indicateurs		
	Élevée	Moyenne	Basse
Présentations publiques	À des congrès ou rencontres de spécialistes ou pour un public intéressé.	À des rencontres internes.	No presentations
Reconnaisances	Prix ou distinction de tiers.	Reconnaisances internes.	Sans reconnaisances.
Publications	Dans des journaux, des revues spécialisées.	Publications propres	Sans publications.

LA PONDÉRATION DES EXPÉRIENCES

Parmi les critères sélectionnés, nous pouvons souligner ceux qui sont indispensables à toute bonne pratique participative. Il est par exemple indispensable qu'une bonne pratique dispose d'une documentation disponible (diagnostic, mémoires, etc.) ou de règles de jeu explicites. Dans ces cas-là, la pondération de ces critères doit être la plus élevée.

Parmi les critères de qualité où une pondération élevée est exigée dans au moins une de ses dimensions, nous soulignerons l'innovation, la transférabilité, la faisabilité et l'implication des citoyens et des citoyennes. En ce qui concerne l'impact positif, la pondération élevée est une exigence qui ne concerne que les résultats visibles, car la culture organisationnelle ou l'amélioration des relations sociales sont plus difficilement mesurables à court terme.

Or, satisfaire les minima est une condition nécessaire mais pas suffisante pour qu'une expérience soit évaluée comme une bonne pratique. Pour ce faire, il faut pondérer le reste des indicateurs d'une façon intégrale en évaluant non seulement les aspects se rapportant aux procédures, mais aussi les aspects substantiels, relationnels ainsi que les résultats et les répercussions. L'importance des sujets traités et les indicateurs concernant les procédures doivent être tout particulièrement pris en considération au moment de procéder à l'évaluation. Pour ce qui est de ces derniers, l'existence d'une évaluation systématique aidera à établir d'une façon plus précise les conséquences d'une pratique donnée.

Dans le tableau suivant, nous synthétisons les critères permettant d'évaluer les pratiques et pondérons les critères minimaux que doit remplir une bonne pratique dans un processus participatif.



Tableau de Synthèse des Critères de Pondération

Critères des bonnes pratiques	Critères de qualité des processus		Pondération	Élevée-Moyenne-Basse	Pondération
	Innovation	Thématique Population cible Territoire Mécanismes de participation	Élevée dans au moins un		
	Transférabilité	Diagnostic participatif Autres documents	Élevée dans au moins un		
	Faisabilité	Personnel Ressources matérielles	Élevée dans au moins un		
	Impact positif	Résultats visibles Culture participative Amélioration des relations sociales	Élevée dans les résultats visibles		
	Planification	Systematicité Fondements Participation			
	Responsabilités définies	Règles de jeu	Élevée		
	Système d'évaluation	Systematicité Fondements Participation Intervention de tiers			
	Leadership solide	Consensus Implication d'autorités publiques			
	Implication des citoyens	Pluralisme Représentation Extension Ouverture	Élevée dans au moins un		
Reconnaissance par les pairs	Présentations publiques Reconnaissances Publications				

