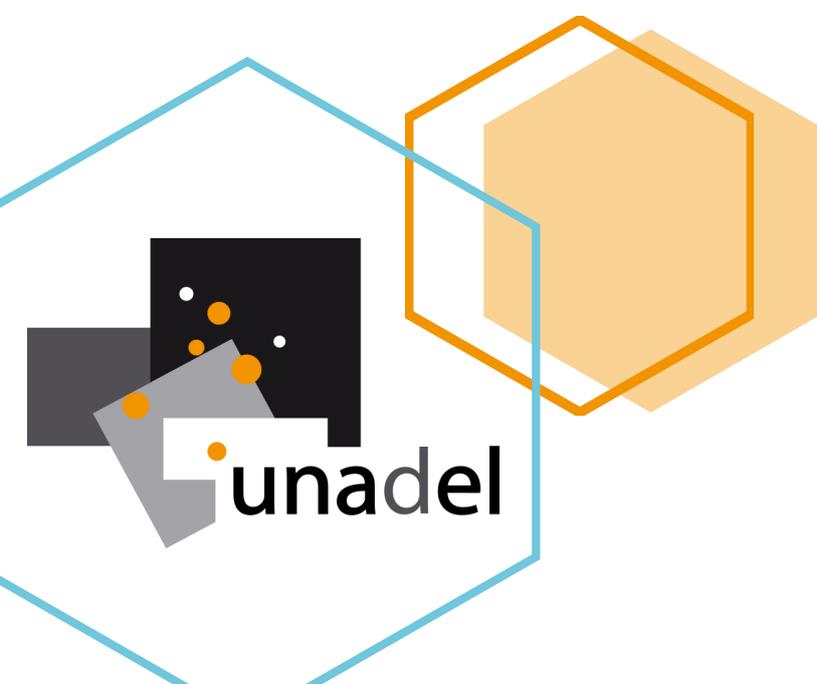




Journées des territoires 2018

Actes des journées

Transitions et conduites
coopératives du changement



Un espace plébiscité par les acteurs des territoires !



De nombreux territoires mènent des démarches volontaristes pour relever les défis écologiques, économiques, sociaux, politiques contemporains. Cet engagement se concrétise par la mobilisation d'une multitude d'acteurs (citoyen-nes, élu-es, technicien-nes, associations, entreprises, ...) autour de sujets structurants : la transition énergétique, l'alimentation durable et locale, les mobilités des biens et des personnes, l'économie sociale et solidaire, les fractures territoriales, la cohésion sociale ou encore la réciprocity interterritoriale...

Dans ce contexte, comment mobiliser des acteurs et ressources « dispersés » et préparer la « résilience » des territoires ? Quels leviers et conditions pour conduire les transitions ? Quelles évolutions de pratiques de la part des élus, professionnels et acteurs de la société civile ? quelles méthodologies pour un agir collectif ?

L'UNADEL, en collaboration avec ses partenaires institutionnels et associatifs, a renoué en 2018 avec l'organisation d'un évènement national fédérateur, regroupant les acteurs du développement des territoires.

Au travers de ses programmes de travail (Ecoutes territoriales, Carrefour des métiers du développement territorial), se révèlent, en effet, de nombreuses dynamiques territoriales, mobilisant une multitude d'acteurs engagés pour relever les défis écologiques, économiques, sociaux et politiques contemporains.

Ces deux journées ont été l'occasion d'échanges d'expériences et d'analyser les mutations à l'œuvre, au prisme notamment du thème des coopérations.

La première journée nous a permis de questionner les dynamiques de transition et les évolutions qu'elles impliquent en termes de gouvernance, de coopération interacteurs, de participation citoyenne.

La deuxième journée s'est centrée sur les transformations de l'ingénierie territoriale induites par ces « transitions territoriales », et a interrogé les leviers nécessaires pour accompagner le changement tant au niveau de la formation des acteurs, des modalités et méthodes de coopération, que des compétences et postures des professionnels.



Ils et elles ont contribué :



Sylvain ADAM
Bernard ALIX
Bernard ARRU
Sophie AOUIZERATE
Frédéric AUDRAS
Anne BEAUVILLARD
Patrick BEAUVILLARD
Séverine BELLINA
Pierre-François BERNARD
Françoise BERNON
Gabrielle BEYL
Aurore BIMONT
Isabelle BIZOUARD
Yannick BLANC
Dominique BLIN
Michel BOURGAIN
Philippe CARBASSE
Pierre-Alain CARDONA
Jean-François CARON
Julie CHABAUD
Vincent CHASSAGNE
Juliette CHAUVEAU
Cécile DE BLIC
Magalie DECERLE
Guillaume DEJARDIN
Valérie DESCOMBES
Nadia DJEMOUAI
François ETEVENON
Charles FOURNIER
Laurent GRANDGUILLAUME
Claude GRIVEL
Géraud GUIBERT
Louise GUILLOT
Emily GUNDER
Hélène HATZFELD
Rainier HODDE
Khalid IDA-ALI
Elodie JULLIEN
Eric LAJARGE
Nathalie LEDON
Pierre-Antoine MARTIN
Fanny MIRA
Marc MONNERAYE
Christine NDAYA
Axel OTHELET
Jean-Marie OUDART
Julian PEDRIGAT
Jacques PICARD
Claudine PILTON
Bruno PLISSON
Maxime POUMEROL
Thomas SIMON
Chantal TALLAND
Vaia TUUHIA
Patricia URSEAU
Etienne VARAUT

Sommaire

Introduction	2
Propos d'ouverture	4
Ateliers	
La coopération au cœur des transitions	8
Le rôle primordial de l'animation territoriale	11
Renouveler la gouvernance	14
L'implication citoyenne	17
Des démarches apprenantes	22
Retours et regard croisé de l'Institut des territoires coopératifs	24
Table-ronde	
Politiques publiques, engagements citoyens et transitions territoriales : Quelles coopérations ?	29
Ateliers	
Se former autrement	41
Renouveler les coopérations	43
Récit de territoire	46
Participation et initiatives citoyennes	48
Evolution des organisations	55
Valoriser autrement les ressources individuelles et collectives des territoires	58
Table-ronde	
Renouveler les relations entre acteurs des territoires	59
Ateliers	
Prendre des décisions collectives	70
Favoriser la coproduction avec les habitants	72
Renouveler l'animation de réunion	73
Découverte de l'Atlas relationnel	77
Aller vers les habitants	79
Les postures pour accompagner le changement	81
Table-ronde	
Les métiers et pratiques du développement territorial en question	87

Journées des territoires : Introduction

Les territoires se racontent

Partageons nos expériences !

Animation : Sophie AOUIZERATE – Raisonances : contact@raisonances.fr

L'animation a permis à l'ensemble des participant·es des Journées présent·es le lundi matin de pouvoir se rencontrer. Après s'être placé·es dans l'espace en fonction de leur lieu d'habitation et avoir eu l'occasion de se présenter à ses « voisin·es », les personnes ont été invitées à constituer des groupes pour échanger sur les questions suivantes :

- Qu'attendez-vous de ces deux journées ?
- Quelle expérience passée avez-vous par rapport à la question des transitions ?
- Quels sont vos projets actuels liés à la thématique ?
- Quels constats souhaitez-vous partager ?
- Quels sont les défis importants auxquels vous êtes confrontés par rapport à la transition des territoires ?

Voici quelques éléments récoltés en réponse à ces questions :

Les expériences passées

- Membre du mouvement villes en transition (3) (Champigny + réseau villes du 94)
- Politique de la ville, renouvellement urbain (Pau)
- Ecoute territoriale (Ardennes)
- Ecoute territoriale (Agenda 21 en Gironde)
- Expérience d'échec de TAD

Les projets actuels

- Ambassadeur de la démocratie permanente (Région centre)
- Mobilité ; création d'idées coopératives
- Développer les apprentissages sur la coopération
- Production d'un livre dédié (développement local ?)
- Créer une activité professionnelle sur la transition des territoires
- Vidéo reportage sur la conduite des transitions
- Tiers-lieu sur le développement durable
- Créer un conseil municipal franco-tunisien
- Label écoquartier
- Territoires 0 chômeurs
- Transition alimentaire



Les constats

- De quelles transitions parlons-nous ? quelles transitions voulons-nous ?
- Elus :
 - problème de posture à réinventer ;
 - problème de co-construction avec la société civile ;
 - manque de courage politique, de portage réel ;
 - déficit de connaissance.
- Société civile :
 - déficit de représentation ;
 - manque de connaissance du sujet ;
 - reconnaissance et élargissement de la mobilisation citoyenne (jeunes vulnérables).
- Impact : capitalisation de bonnes pratiques => Montée en puissance
- Fossé entre pratiques territoriales : Dans sa structure, on sent que cela avance mais gouffre entre les collectivités => Besoin de comparaison
- Comment on agrège autour de la prise de conscience ? comment on transforme en action fédératrice à la hauteur des enjeux ?
- Clivages sociaux

Les défis

- Coopération entre échelles d'action ;
- Convergence entre les « chapelles » ;
- Participation des plus éloignés et implication citoyenne ;
- Liens entre ceux qui savent peu et ceux qui savent beaucoup ;
- Co-construction : quels outils ? quelles méthodes ? ;
- Conscientisation de l'urgence de la transition ;
- Surmonter la démoralisation des élus ;
- Mettre en mouvement tous les acteurs de la ville ? transversalité ;
- Articuler changement écologique et changement social ;
- Savoir définir des points de rencontre fédérateurs ;
- Travail à différentes échelles territoriales / action de terrain ;
- Précarité énergétique ;
- Déchets = ressources (nouveau modèle économique)
- Accompagnement :
 - des professionnels pour faciliter la transition (rural)
 - évolution des systèmes agricoles
 - transition démocratique (2)
 - Plan climat énergie (2)
 - Conseils citoyens
 - Conseils de développement
 - Collectifs et communautés de citoyens
 - Des jeunes vers les villes (Cayenne)

Journées des territoires : Propos d'ouverture

Transitions et conduites coopératives du changement

Intervention : Claude GRIVEL, Président de l'UNADEL



Il y a pratiquement un an, dans cette même salle, nous, l'IRDSU et l'UNADEL, avons coorganisé une journée de travail autour d'une question :

Développement territorial, nouveaux enjeux et initiatives citoyennes : qu'est-ce qui change ?

Nous n'avions pas imaginé les gilets jaunes, l'émergence de nouveaux mouvements citoyens comme « la belle démocratie » ou « la Place publique ».

Nous nous interrogeons sur la proposition d'un nouveau contrat de transition écologique sans imaginer que la ligne budgétaire d'accompagnement des territoires à énergie positive pour la croissance verte allait disparaître du budget ni que le ministre le plus populaire du gouvernement allait démissionner en direct sur une radio publique en espérant provoquer un sursaut en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique et les émissions de gaz à effet de serre.

Le paysage politique a brutalement changé en 2017, en installant au gouvernement et à l'assemblée nationale une majorité composite sans expérience de la gestion publique, renvoyant les partis traditionnels de gouvernement et les corps intermédiaires à leurs insuffisances et à leur incapacité à résoudre les problèmes.

En affirmant que le résultat d'un vote de rejet du Front national arrivé pour la 2ème fois au 2ème tour d'une élection présidentielle allait pouvoir légitimer une politique annoncée dans un programme choisi par défaut, le gouvernement a cru pouvoir se passer de tout intermédiaire avec le peuple.

La période actuelle montre que l'on se prend tous les coups en direct quand il n'y a plus de médiation.

Est-ce que la gestion des transitions figurait dans le livre programme du Président ? vous pourrez vérifier et chacun peut avoir son opinion sur la question. Mais la co-construction de conduites coopératives du changement ne semble pas, plus d'un après, réellement en marche.

En vous souhaitant la bienvenue aujourd'hui et en vous remerciant d'avoir fait le choix de participer à ces journées des territoires autour du thème des transitions et des conduites coopératives du changement, j'ai conscience de proposer un exercice un peu à contre-courant. Mais c'est ce qui fait la spécificité du développement local que d'inviter à faire un pas de côté et à croiser des regards qui ne convergent pas de manière évidente.



Il est urgent, peut-être pas encore trop tard pour s'engager et construire à toutes les échelles de territoires ces transitions nécessaires pour que l'humanité ait encore un avenir. Et c'est l'affaire de tous d'en assumer la responsabilité individuelle et collective.

Si vous êtes ici, c'est parce que vous vous êtes interrogés et vous avez choisi de construire des réponses, souvent innovantes, dans l'espace de responsabilité qui est le vôtre. C'est pour que vous puissiez partager ici vos expériences de pratiques et de conduite coopératives du changement. Vous avez accepté de nous en parler lorsque l'Unadel et ses partenaires sont venus chez vous, à votre écoute, curieux de découvrir vos modes de faire ; ils sont souvent construits avec des moyens de fortune, avec des pratiques originales de gouvernance ; ils laissent place à des initiatives citoyennes qui bousculent et qui deviennent rapidement la marque d'un territoire dynamique qui refuse de subir. L'échange entre territoires peut conforter votre projet local et contribuer à capitaliser vos acquis...et en permettre la diffusion.

Nous savons bien que le changement ne se décrète pas. Il a parfois été mis en avant comme une invitation à l'engagement, ici et maintenant, la déception peut être rapide et extrêmement violente quand, dans sa vie quotidienne, rien ne change et tout s'aggrave et quand cela concerne une majorité de personnes.

Sommes-nous aujourd'hui, dans des pratiques coopératives ? sinon pouvons-nous l'être demain et à quelles conditions ?

L'actualité brûlante interroge et divise. La France reste un pays riche et une des premières puissances mondiales, mais ce n'est pas ce que ressent une majorité de nos concitoyens. Les élus eux-mêmes, les maires baissent les bras et grossissent les rangs des mécontents en laissant au vestiaire leur fonction d'interface entre l'Etat et les citoyens.

Je reprends à mon compte ce que vient d'écrire sur son blog le député Dominique Potier que nous rencontrerons demain matin avec nos amis tunisiens qui nous font l'honneur d'être parmi nous aujourd'hui et qui souhaitent donner une suite à un printemps de la démocratie dans leurs communes et leurs pays malgré les résistances idéologiques conservatrices.

Je cite « Le mouvement des gilets jaunes pose deux idées essentielles : d'une part, il n'y aura pas de transition écologique sans partage de l'effort, d'autre part, il n'y aura pas de pacte pour la transition sans la participation de tous. Aujourd'hui, notre pays a besoin d'un Grenelle social-écologique. [...] »

Cela suppose une réhabilitation des corps intermédiaires : le monde associatif - notamment au travers des associations de consommateurs – le monde syndical et le monde politique. Il est urgent de renouer les fils du dialogue avec la société civile dans toutes ses composantes. Ce Grenelle serait le signal d'une volonté démocratique de refonder la cohésion de notre société face au défi commun de la transition.

Nous ne lutterons pas contre la fin du monde sans ceux qui luttent pour la fin du mois.

Voilà un message clair qui peut être partagé par différentes familles de pensée me semble-t-il.



C'est pourquoi je vous invite à utiliser pleinement vos prérogatives, que vous soyez élus, professionnels, représentants des dits-corps intermédiaires ; vous êtes toutes et tous des citoyens et des citoyens-acteurs, donc en responsabilité de relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

Le Carrefour des métiers est une plateforme partenariale. Elle existe depuis une quinzaine d'année ;

C'est une auberge espagnole. Chacun y apporte son expérience et son savoir, ses convictions, ses doutes et ses espoirs. L'histoire du Carrefour des métiers n'est pas un long fleuve tranquille. Elle croise l'émergence du bloc communal avec l'essor de l'intercommunalité et aujourd'hui ses remises en cause, l'affirmation du fait régional bousculée par la montée en puissance des métropoles, le développement compliqué de la politique de la ville tandis que la ruralité a été souvent considérée comme devant bénéficier des effets de ruissellement des zones de concentration d'intelligence et de richesses...

L'histoire du carrefour des Métiers est un peu celle de 2 familles de pensée qui ont du mal à n'en faire qu'une : celle du développement local et celle de ce qu'on nomme parfois du développement social local.

Les animateurs de ces démarches qui se croisent, ou non sur les territoires, ont parfois la même histoire. Ils se sont nourris au même moule idéologique teinté de valeurs communes au judéo-christianisme et à l'humanisme éclairé des lumières ; beaucoup de développeurs territoriaux sont passés par le travail social ou l'engagement humanitaire ; mais c'était au siècle dernier.

Aujourd'hui c'est la question environnementale, les interrogations écologiques, les accords de Kyoto et l'émergence des 3 piliers du développement durable qui rebat les cartes. C'est surtout le terrible constat que nous pouvons faire que la société d'aujourd'hui, non seulement n'a pas résolu les inégalités, les injustices, les conflits et les problèmes d'hier mais qu'elle a au contraire accentué les pauvretés, enrichi les banques et encourager à la fraude fiscale, tandis que les richesses sont partagées par un nombre restreint et les pauvretés et la misère par une majorité des femmes et des hommes vivant sur cette planète.

Au cours des dernières décennies l'évolution du chômage, le creusement des inégalités sociales et de revenus, la désindustrialisation et l'impact de la mondialisation d'une économie de marché financiarisée et ultra libérale ont touché de plus en plus de familles. L'impuissance publique et le spectacle de la politique sur les chaînes d'infos en continu ont installé la défiance voire le rejet des décideurs et des élus. La participation électorale est un baromètre d'alerte. La montée des communautarismes également. Le repli sur soi ou le « moi d'abord » se généralisent, caractéristique d'une montée du populisme, ou plutôt d'une expression populaire, qui va de pair avec l'individualisme.

Or les différentes réformes de l'organisation territoriale ont beaucoup mobilisé les élus, les administrations et les acteurs du développement local au sens large.

Et l'action publique est moins compréhensible, moins lisible. Les services publics s'éloignent de plus en plus des citoyens, y compris dans les distances kilométriques.



Globalement la vie des gens n'est pas plus facile sauf pour quelques-uns ? Non seulement les problèmes de la vie quotidienne, d'emploi, d'argent, d'éducation, de santé, de mobilité ne sont pas résolus mais ils s'aggravent souvent ?

Comme les solutions ne semblent plus pouvoir venir d'en haut, ou en tout cas pas uniquement, il devient urgent de les construire dans l'horizontalité, la globalité et la transversalité.

C'est là que la question du savoir-faire pour associer les gens aux décisions qui les concernent, pour en faire des acteurs de leurs solutions, prend tout son sens.

Ce que vous nous dites, c'est comment vous réinventer dans vos territoires le vivre et le faire ensemble, comment vous faites société. En un mot, faire communauté dans sa ville, son village, son quartier, sa métropole, son intercommunalité, c'est faire République, c'est défendre et consolider les valeurs de la République. J'ignore si c'est cela le nouveau monde ; mais je pense que c'est celui qui peut être très vite remis en cause par l'exaspération et la désespérance.

Or faire communauté ne veut pas dire uniformité. Mais au contraire développer la bienveillance, la tolérance, l'acceptation et l'accueil de l'autre, le respect de toutes les croyances, de toutes les religions et de la liberté de ne pas en avoir.

Si vous êtes là, c'est parce que vous n'avez pas attendu pour agir. Les pas sans nous, les territoires « 0 chômeurs de longue durée », les initiateurs de monnaies locales, d'économie alternative, les sociétés civiles d'intérêt collectif, les assemblées générales citoyennes, etc, etc... empruntent soit de nouveaux chemins, soit revisitent des solutions expérimentées dans certains pays, dans certaines régions et s'approprient de nouvelles façons de faire ensemble. Cela interroge la représentation et la légitimité électorale parfois. Mais cela interroge aussi les pratiques des développeurs et pose la question de la nature du développement et de son modèle.

Vous l'avez compris, beaucoup de questions, beaucoup d'attentes et pourquoi pas réinventer ensemble des possibles qui nous ouvriront de nouveaux horizons, dont nous pourrons nous rendre compte en découvrant le livre « Vous avez dit développement local ? » à paraître dans quelques jours, qu'ils sont le prolongement de ceux qui ont permis à des territoires pionniers et à des femmes et des hommes souvent qualifiés d'utopistes, de tracer les sillons des territoires résilients et innovants parce qu'ils ont semé des petites étoiles.

L'ingénierie n'est pas une nostalgie, elle doit redevenir une utopie... Et le Carrefour des métiers, rassemblant des utopistes d'hier et d'aujourd'hui, des professionnels d'aujourd'hui et de demain, des chercheurs, des fonctionnaires agiles et des élus sincères, doit œuvrer à la poésie et repeindre les territoires en vert et les carrefours giratoire en vert...et contre tout !

Pas d'écoutes territoriales sans ingénierie, pas de dynamique de projets sans écoute et mobilisation des citoyens, pas de transition sans respect, pas de coopération sans partage de la responsabilité dans l'engagement.

Pour une fertilisation croisée... Bons travaux, bons échanges ! Merci aux territoires et merci à vous tous pour tout ce que vous nous apprenez. Merci de votre attention.

Journées des territoires : Atelier 26 nov. 2018

La coopération entre collectivités, acteurs socio-économiques et partenaires institutionnels au cœur des transitions

Animation : Mathilde VANDERUSTEN, CNFPT

Interventions : CC du Grand Figeac (Fausto ARAQUÉ), PTCE PHARES (Arthur LAUVERGNIER).

Enjeux : Le développement de la coopération constitue un enjeu central des projets de transition. L'implication d'une multitude de parties prenantes nécessite d'agir sur différents leviers (associer les décideurs, mettre en réseau les acteurs, repérer les initiatives...). Comment instaurer une culture de la collaboration ? Quelles en sont les conditions de réussite et les limites ? Que retenir de démarches partenariales telles que la politique de la ville ?

Enseignements des Ecoutes territoriales : Les Ecoutes territoriales ont mis en lumière l'importance de la coopération dans les démarches de transitions et de conduite du changement. En effet, la démarche de transition est une démarche globale s'inscrivant dans un projet de territoire et donc une dynamique collective. Elle ne se résume pas à une somme de projets. Il s'agit donc d'impliquer au maximum l'ensemble des acteurs concernés (habitants, acteurs socio-économiques, élus, agents...) et de générer des coopérations dans tous les domaines, entre toutes les échelles et avec toute sorte d'acteurs. Le thème de la transition énergétique ou écologique constitue une bonne occasion d'un investissement de toutes les parties prenantes car ses finalités peuvent être partagées et appropriées par chacun.

Dans ce cadre, le développement de la coopération est un préalable pour organiser les échanges et rencontres et tendre vers une coproduction des projets. Par la suite, la structuration des coopérations entre acteurs nécessite une « stratégie » et le développement de compétences, et d'une organisation adéquate.

Plusieurs leviers ont été identifiés pour diffuser une culture de la coopération :

- Développer le « savoir coopérer » et l'organisation de la coopération : transversalité, formation (postures individuelles et institutionnelles), portage, animation...
- Développer une « approche projet » qui permet de se retrouver sur un objet concret et facilement appréhendable ;
- Se doter d'outils pour structurer les coopérations : structure dédiée, charte, plateforme, cadre contractuel entre collectivités (contrat de réciprocités) ;
- Prendre en compte le sensible, l'implicite.



Synthèse de l'atelier

L'introduction de l'atelier a consisté en un débat-mouvant sur les trois affirmations suivantes :

- "C'est évident, la coopération est une évidence" ;
- "La transition, ça se décrète" ;
- "Ce sont les habitant-es qui font évoluer les institutions".

L'atelier s'est poursuivi par le récits des deux intervenants qui avaient pour consignes d'orienter leur présentation selon trois angles :

- la genèse du projet ;
- la stratégie de coopération ;
- les modes d'organisation propices à la coopération et les compétences professionnelles associées.

Code couleur des propos relatifs à :

- **L'accompagnement de la participation**
- **L'évolution des cultures professionnelles**
- **L'évolution des gouvernances et modes d'élaboration des politiques de développement territorial**

Arthur LAUVERGNIER, le PHARES : Pole d'hospitalité aux activités à rayonnement écologique et solidaire

Le pari du PHARES est de trouver des réponses aux enjeux socio-économique du territoire, grâce à la coopération. Or, la coopération ne se décrète pas, elle se construit, il faut donc mettre en place des outils :

- **Un statut :**
 - Création du **PTCE** (Pôle Territorial de Coopération Economique)
 - Objectif : développement local durable, valorisation des ressources locales, ancrage territorial fort, stimulation d'innovation sociale
- **Une gouvernance démocratique : SCIC** : Société Coopérative d'Intérêt Collectif (salariés sociétaires mais aussi bénéficiaires, voire autres acteurs co collectivités territoriales)
- **Le développement de la culture coopérative**. Capacité à tous de s'impliquer dans la gestion du projet coopératif : **animation du multi-sociétariat** (ateliers, groupes de travail, informel, etc.)
- **Une approche projet :**
 - Les Alchimistes (revalorisations déchets via circuits courts) ;
 - l'Ilot (rénovation d'une friche au nord de l'Île Saint-Denis avec implication des acteurs de proximité : jeunesse, culture, scolaires, citoyens, etc.) ;
 - Coopératives éphémères de jeunesse avec des jeunes des QPV : apprendre la coopération par le faire.



Fausto ARAQUE : Maire d'une commune de 1600 habitants, VP Transition énergétique au Grand Figeac (92 communes, 45 000 habitants)

La Communauté de Commune du Grand Figeac a été lauréat de l'appel à projet TEPCV, pour un montant de 2 millions d'€.

Est venu ensuite le lancement de l'élaboration du PCAET (Plan Climat Air Energie Territorial), démarche volontaire de la collectivité (en dessous du seuil obligatoire) souhaitée pour créer une dynamique sur le territoire et mieux organiser la transition. L'élaboration est en cours de finalisation et devrait se terminer fin 2018. Pour l'instant, 56 actions sont identifiées sans budget fléché.

Sur le territoire, la société civile n'est pas en reste. La société coopérative d'agriculteurs et d'agricultrices « *Les fermes de Figeac* » souhaite se placer comme coopérative de territoire et a pris de nombreuses initiatives depuis longtemps (coopérative solaire notamment).

Elle a aussi initié la création d'un PTCE sur le territoire « [Figeacteurs](#) » et projette de créer une SCIC territoriale de développement des énergies renouvelables aujourd'hui existante ([FIGEAC ENR](#)) avec la coopérative agricole, le PTCE et les collectivités locales dont le Grand Figeac.

"Il faut mettre en place des processus (avec des temporalités différentes) qui permettront de mettre en place une animation pérenne"

"Il faut des animateurs de projets. Importance que personne ne se sente oublié. c'est un bon moyen pour fédérer [à l'échelle d'un grand territoire]"

La difficulté des différentes temporalités est pointée : « Le temps institutionnel de la Communauté de communes et celui de la société ne sont pas les mêmes »

Références :

- [Présentation du PHARES](#)
- [Présentation des Coopératives Éphémères de Jeunesse](#)
- [FIGEAC ENR](#)

Le rôle primordial de l'animation territoriale : passer d'une ingénierie de programme à des réseaux d'animation

Animation : Isabelle BIZOUARD, Cap Rural

Interventions : CC du Bocage Bourbonnais (Magalie DECERLE), Plaine Commune (Michel BOURGAIN)

Enjeux : Les transitions se concrétisent via le décloisonnement des thématiques, une mobilisation accrue des acteurs de la société civile, la coproduction des projets, la démultiplication des initiatives. Cette mise en mouvement ne peut reposer uniquement sur l'ingénierie publique. Des territoires ruraux et urbains ont montré qu'il est possible d'élargir avec efficacité les ressources en animation. Comment s'organisent ces « réseaux » d'animation ? Quels sont les méthodologies, les compétences mobilisées ?

Enseignements des Ecoutes territoriales : Les Ecoutes territoriales ont permis de mettre en lumière l'importance de l'ingénierie d'animation dans la conduite des démarches de transitions. En effet, les compétences en animation permettent de répondre à de nombreux enjeux soulevés par les dynamiques de transitions et les changements qu'elles appellent.

L'animation est utile pour impulser et accompagner :

- La coopération, les rencontres, les échanges, la mise en réseau, la transversalité ;
- La mise en place de projets et la mise en mouvement d'acteurs (structuration de filière...) ;
- L'implication d'habitants ;
- Une démarche d'évaluation ;
- La construction d'un sens collectif aux changements souhaitables (mise en récits...)

Une démarche de transition se réduisant à une logique de programme sans une dimension d'animation présente des limites. Elle risque en effet de se réduire aux technicien·nes et à l'élu·es en charge du programme, en se limitant à la gestion de la réalisation des actions prévues.

L'animation permet la diffusion de la démarche auprès de nouvelles personnes et de nouveaux acteurs, lui donnant une dimension collective et partagée nécessaire à sa pérennisation.



Plusieurs leviers ont été identifiés pour assurer l'animation de la transition :

- La mise en place d'une ingénierie d'animation formée (méthodes, outils, postures) ;
- L'appui sur les compétences présentes sur le territoire et sur la société civile (élus relais dans les communes, responsables socio-économiques) ;
- La formation des élu·es et des habitant·es (élargissement du portage : ambassadeurs de la transition...) ;
- La mise en place d'une structure dédiée à la transition souhaitée ;
- L'importance de la convivialité qui crée un vécu commun et encourage la confiance entre les acteurs (organisation d'événements festifs...).

Synthèse de l'atelier

Les deux expériences ont été présentées, suivies d'un temps de questions et d'échanges avec les participant·es, elles ont permis d'enrichir la réflexion collective.

Michel BOURGAIN, élu à Plaine Commune (Seine-Saint-Denis)

L'expérience présentée est celle de l'association de citoyen·ne·s volontaires à un projet de ligne de tram grâce à la mise en place d'ateliers. Ces ateliers participatifs avaient pour but de redonner de l'ambition collective, notamment aux jeunes. Cette concertation a permis de retenir 7 critères de suivi du chantier plutôt que 2 et a créé une dynamique autour d'un écoquartier fluvial. Ceci en contrepied de l'habitude de la RATP d'imposer une vision du projet. Un festival de construction d'habitat temporaire ([Bellastock](#)) a aussi été organisé avec une école d'architecture.

Sur le projet initial imposé il a donc fallu imposer une concertation qui soit financée dans le cadre du projet lui-même.

La qualité de l'animation des débats et des travaux a été identifiée comme primordiale et comme élément de réussite. Celle mise en place par Plaine Commune a été permise par une expérience d'Education Populaire et de démarche ESS sur la durée (15 ans d'expérience associative du Maire de l'Île Saint-Denis).

Magalie DECERLE, DGS à la CC du Bocage Bourbonnais (Allier)

L'expérience rapportée par Magalie est celle de l'élaboration d'un projet de territoire pour la CC, qui a été l'occasion de solliciter de nombreux acteurs du territoire. Ce projet a été initié dans le cadre de la signature d'un Contrat de Ruralité, avec la volonté forte de concevoir le projet avec la société civile, les élus communautaires et communaux pour en faire le contenu du Contrat. Les délais imposés par la Préfecture n'ayant pas réellement permis de démarche auprès des habitant·es.

Un des enjeux de la démarche était l'appropriation du projet collectif par l'ensemble des élu·es, qu'ils soient communautaires ou communaux. Des temps de travail partant d'une feuille blanche (brainstorming) ont permis d'inverser la logique du « prémâché » par les technicien·nes.



Echanges

Plusieurs éléments ont été relevés pour une animation territoriale pertinente :

- L'approche écosystémique
- L'approche globale « écolo urbaine »
- L'écoute, la plus large possible
- Partir de la pratique pour en tirer des enseignements
- S'appuyer sur les compétences des acteurs du territoire, et permettre leur promotion
- La déconstruction pour reconstruire
- La confiance mutuelle
- La recherche du compromis qui englobe le plus de personnes possible (construction sociale)
- L'importance de l'accompagnement des projets de territoires
- Le besoin de « tiers-facilitateurs » au sein des gouvernances locales
- Redonner du sens aux élu-es, remotiver grâce aux ateliers participatifs
- Réfléchir les « nouveaux rapports » Politiques/Techniques : des élus-techniciens (rentrent dans la technique) et des techniciens-politiques (prise en compte des enjeux politiques)
- La libre administration des collectivités est importante pour pouvoir faire contrepoids face à l'Etat quand c'est nécessaire.

Renouveler la gouvernance

Animation : Séverine BELLINA

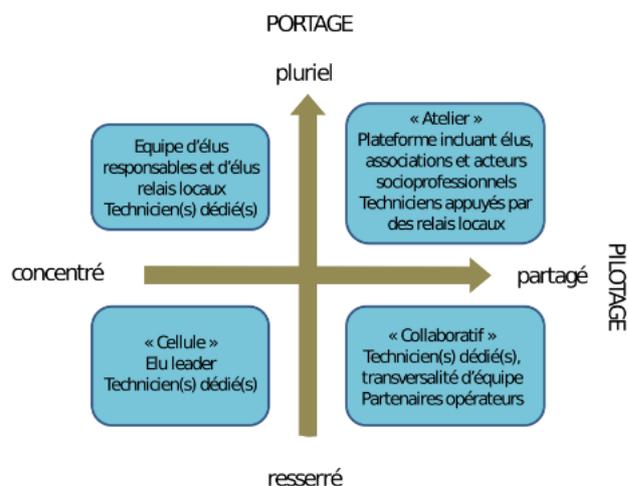
Interventions : Jean-Marie OUDART - élu, Nadia DJEMOUAI – DGS (CC des Crêtes Préardennaises), Claude JAOUEN -élu (CC du Val d'Ille – Aubigné)

Enjeux : Face aux enjeux écologiques et démocratiques, la gouvernance des projets et des démarches de transition revêt une importance particulière. Les expériences qui seront évoquées lors de cet atelier, mettent en évidence le besoin d'un élargissement du portage et du pilotage des projets. Dès lors, comment la gouvernance se renouvelle-t-elle ? Quelles sont les incidences sur la posture des élus et leurs relations avec les techniciens, les habitants mais également les autres élus ?

Enseignements des Ecoutes territoriales : Les Ecoutes territoriales ont permis de mettre en lumière l'enjeu important de l'élargissement du portage et du pilotage des démarches de transition en plus de la bonne articulation de ce « couple ». La gouvernance d'une démarche de transition qui est à l'origine souvent resserrée sur quelques élus et concentrée sur quelques techniciens, permettant l'impulsion de la dynamique de changement est amenée peu à peu évoluer. Le portage se diffuse alors à d'autres élus puis à des élus relais locaux, et le pilotage associe ensuite un nombre plus important d'agents mais aussi des acteurs socio-économiques et des habitants. Sans cette évolution, la gouvernance d'impulsion, utile dans les débuts, devient trop restreinte et la résilience de la démarche de transition face aux ruptures (financières, politiques, législatives, programmatique) s'en trouve réduite.

Plusieurs leviers ont été identifiés pour faire évoluer la gouvernance :

- La mise en place de formation auprès des élus et des agents pour animer ces nouvelles formes de gouvernance et travailler sur les changements de posture personnelles que cela demande souvent (écoute envers les acteurs méconnus...);
- Le travail à la transversalité dans les équipes pour étendre le pilotage ;
- L'association renforcée avec les échelles territoriales infra et supra, pour étendre le portage de la démarche (principe de subsidiarité active car toutes les échelles sont porteuses d'un fort potentiel, élus communaux et responsables socio-économiques devenant ambassadeurs...).





Synthèse de l'atelier :

La présentation des territoires

La Communauté de communes des Crêtes Préardennaises

Elle a été créée en 1995 et comprend à ce jour 94 communes et 22 508 habitant-es. La plus grande commune, le bourg-centre possède 1400 habitant-es.

3 principes fondateurs à sa création :

- Constituer une Communauté de communes de projet ;
- Un périmètre élargi à la région des Crêtes Préardennaises ;
- Une volonté d'associer les communes et la population au montage des programmes d'actions.

Création d'un pays (loi Voynet) sur ce territoire avec un conseil de développement qui a bien fonctionné jusqu'en 2012.

La Communauté de Communes du Val d'Ille-Aubigné

Elle a été créée au 1^{er} janvier 2017 (suite à la loi NOTRe) de l'extension de la CC du Val d'Ille à 9 communes de la CC du Pays d'Aubigné. Elle compte 19 communes et 35 000 habitant-es. Elle se situe aux portes nord de Rennes. Au sud, très connectée à Rennes, rurale au centre et au nord.

La gouvernance

Pour la CC des Crêtes Pré Ardennaises

Nécessité de faire évoluer un fonctionnement « à bout de souffle » de la CC et du conseil de développement, de trouver un nouveau levier de développement afin de faire vivre le projet communautaire politique et le conseil de développement.

C'est le projet de développement durable autour d'un plan climat et de la transition écologique et énergétique qui a permis un renouvellement de la gouvernance entre la CC et le conseil de développement auquel ont pu être associés les professionnels grâce au label Citergie de l'ADEME.

Le travail s'est effectué par secteur (conférence territoriale : 10/12 communes) pour que tout le monde puisse s'exprimer, ce qui était impossible en conseil communautaire.

Pour la CC du Val d'Ille-Aubigné

Dans cette CC, très forte volonté des élu-es de travailler ensemble du fait de la métropole de Rennes très proche. Obligation des élu-es de s'unir pour exister. L'ensemble des 19 communes a travaillé avec les services des 2 anciennes communes sur un projet de territoire participatif, associant tous les élu-es communautaires, les services et les citoyen·nes.



La posture des élu·es : changement/évolution

Avec la restructuration de l'intercommunalité (lois Maptam et Nôtre) et la création de territoires plus vastes, « le fléchage » des élu·es qui siègent pour certain·es à l'intercommunalité et à la commune et pour d'autres uniquement à la commune a des effets sur leur possibilité d'implication dans leur territoire et sur leur posture.

Dans la CC des Crêtes Préardennaises

La CC a mené une réflexion concernant les nominations liées à la nouvelle mandature et a mis en place des formations pour les élu·es à l'animation territoriale et événements conviviaux. Le projet de territoire travaillé avec l'UNADEL a suscité la participation et l'implication de beaucoup d'habitant·es et un plus fort investissement des élu·es.

Dans la CC du Val d'Ille-Aubigné

Les conseillers et conseillères municipaux sont toujours présent·es dans les instances intercommunales et les commissions de travail sont ouvertes à tous les conseillers municipaux, avec l'objectif d'un maximum de délégation. La CC délègue des missions de mise en œuvre dans les communes. La communication des comptes rendus de commission est faite à tous les conseillers municipaux.

Le territoire est au service des habitant·es ce qui nécessite que « le trio » élu·es/services/citoyen·nes/usager·es s'articule nécessairement et implique de fait un changement de posture.

En conclusion de l'atelier : les points à retenir

- La détermination de la gouvernance et des postures des différents acteurs par le contexte territorial ;
- L'importance d'avoir un projet de territoire auquel tous les acteurs peuvent être associés ;
- La volonté des élu·es à vouloir travailler ensemble ;
- La nécessité de travailler sur les postures de toute puissance des élu·es et des technicien·nes via la formation et un travail en commun ;
- La nécessité d'impliquer les citoyen·nes via les instances participatives (tel le conseil de développement) au projet de territoire ;
- L'importance de se donner du temps et des valeurs communes qui permettent la mobilisation et la réunion de tous les acteurs ;
- L'intercommunalité peut se travailler à partir du terrain.

Journées des territoires : Atelier 26 nov. 2018

Coproduire et co-investir : passer de la participation à l'implication citoyenne

Animation : Cécile DE BLIC, experte-associée à l'Unadel

Interventions : Commune de Loos-en-Gohelle (Julian PEDRIGEAT), Conseil de développement PETR Albigeois et Bastides (François ETEVENON et Fanny MIRA)

Enjeux : Les démarches « participatives » fleurissent partout en France depuis plusieurs années et elles recouvrent une multitude de réalités différentes en fonction des territoires, des objets et des initiateurs. Les démarches de transition semblent induire d'autres modalités axées sur la participation par l'action, la reconnaissance des initiatives, la valorisation de l'engagement individuel, l'attention portée à la co-construction des projets...Quelles méthodes et/ou outils développés sur les territoires ? Quelles évolutions des pratiques institutionnelles ?

Enseignements des Ecoutes territoriales :

Un des principes fondamentaux de toute démarche de transition est de considérer que leur impact n'est pas suffisant si les actions ne concernent que les collectivités et des opérateurs privés extérieurs. La transition doit mobiliser largement l'ensemble des familles d'acteurs dont les habitant-es et se traduire par un grand nombre d'actions individuelles et collectives et plus encore, par des changements de comportements.

Cette « idée force » se décline par l'intermédiaire de différentes modalités d'action :

- ✓ Coproduire les actions et projets : cela passe notamment pour les habitant-es par l'idée d'une implication, d'une participation par l'action et une coresponsabilité, facteur d'appropriation du projet ;
- ✓ Favoriser les engagements individuels vers la transition (cf. exemple des Familles à énergie positive) ;
- ✓ Faire évoluer le rôle des collectivités : cette évolution passe notamment par une valorisation de l'ensemble des initiatives déjà existantes, l'accompagnement les projets des entreprises, le fort investissement dans l'appui à la participation des habitant-es.

Ce principe renvoie plus globalement à un investissement dans les « modes de faire ».

De plus, plusieurs expériences permettent de démontrer que l'on peut avec « constance, méthode, et partenariats », mobiliser les habitant-es les plus démunis, renforçant ainsi leur pouvoir d'agir et le lien social.



Synthèse de l'atelier

Julian PEDRIGEAT

Loos-en-Gohelle

Julian a commencé à Loos-en-Gohelle en 2013 en étant chargé d'animer le récit de transition de Loos. Il évoque l'histoire lourde du territoire et ses avatars problématiques:

- une exploitation minière imposée et anti démocratique ;
- une culture paternaliste qui permet un contrôle social totalisant ;
- une image de soi fortement dégradée (individuelle et collective).

D'où le point de départ : on ne peut pas se projeter dans l'avenir si on n'a pas un minimum de fierté Julian raconte en quelques traits 30 ans d'une démarche de recherche-action pour impliquer les habitant-es et mettre en place un écosystème coopératif :

1) Les années 80 : les Goheliades

Ce festival a été un premier levier de transformation des regards et d'émergence d'une démarche collective pour rendre les habitant-es davantage acteurs. Il s'est vécu comme un espace à investir pour raconter l'histoire du territoire.

2) Les années 90

Travail de diagnostic social et environnemental ayant pour but de qualifier les besoins des habitant-es.

3) Les années 2000

Jean-François Caron devient maire en 2001. Les procédures du POS (plan d'occupation des sols) autour du cadre de vie (eau et environnement) sont un prétexte pour renforcer l'implication des habitant-es.

Cette implication transforme radicalement les manières de faire, elle permet de commencer à faire éclater le travail en « silos ».

Quelques résultats emblématiques

- Faire œuvre commune : 500 habitant-es réalisent une écharpe géante pour habiller un terril (c'est nous qui l'avons fait) et projet Land Art de blanchir un terril à la craie pour en faire un Kilimandjaro ;
- Un plan solaire citoyen réalisé par une société de production locale qui mobilise l'épargne locale ;
- Un plan alimentaire qui développe les jardins partagés, la plantation d'un verger commun (et récolte par les habitant-es), l'incitation à cultiver en bio (réserve foncière confiée aux agriculteur-ices à condition d'être en bio)



Quelques éléments de méthode

- Loos se veut un espace permanent de réflexivité élu-es/technicien·nes/habitant·es (on systématisé l'effet miroir ou le retour d'expériences pour analyser les difficultés et avancées) ;
- Il n'y a pas de service dédié à la participation citoyenne, ce qui oblige à ce que tous les services s'y mettent ;
- Le principe du fifty-fifty : la puissance publique n'a pas le monopole de la mise à l'agenda des projets, le droit à l'initiative des habitants est affirmé ;
- On cherche à sortir du rapport élu-es/citoyen·nes-consommateurs. « Pas d'implication citoyenne sans responsabilité des habitant·es » : par exemple: la ville achète les arbres, les habitant·es plantent, la ville achète les matériaux et les agriculteurs refont les chemins ruraux... ;
- La démocratie narrative : la ville crée les conditions d'un retour sur expériences avec les porteurs de projet (en quoi on s'est frotté avec la ville ? comment on a travaillé ensemble...)

Tout cela permet de démultiplier les actions, de mobiliser un maximum d'acteurs concernés par une problématique. Et en plus ça coûte moins cher ! (voir le [TEDx - Changer de regard pour se redonner un futur | Jean-François Caron](#) pour plus de détails)

La démarche culturelle est un levier de transformation du regard, ouvre la possibilité de se projeter et crée les conditions de la confiance.

Julian évoque l'évaluation faite par l'ADEME des processus de changement : à la fois sur l'implication des habitant·es, la mise en récit, les conditions pour faire émerger de nouveaux modèles de consommation ([voir le rapport complet de cette recherche-action](#)).

François ETEVENON et Fanny MIRA

PETR Albigeois et Bastides

La présentation de l'Écoute citoyenne qui s'est déroulée dans l'Albigeois et Bastides a commencé avec la diffusion de la vidéo de conclusion de la démarche, disponible à ce [lien](#).

À la suite de l'[Écoute territoriale](#) menée par l'Unadel sur le territoire du PETR, l'idée a germé de pouvoir adapter le processus à un sujet plus spécifique (l'élaboration du PCAET) et à destination des citoyen·nes.

Les Écoutes citoyennes ont pour objectif :

- L'ancrage d'une thématique de transition (PCAET, PAT...) dans la réalité de ce que vivent les habitant·es et acteurs ;
- L'identification des freins et leviers mais aussi d'opportunités et d'idées en faveur du projet de transition ;
- La projection collective dans un projet à plus ou moins long terme.

Pour le PETR l'Écoute citoyenne a permis d'associer les membres de son conseil de développement pour enrichir l'élaboration de son Plan climat-air-énergie territorial (PCAET) par une expertise



citoyenne, en mobilisant d'autres citoyens de leur territoire pour recueillir leur avis sur trois questions : « Comment percevez-vous la situation actuelle ? » ; « quelle solution optimale envisagez-vous ? » ; « quels efforts êtes-vous prêts à faire, seuls ou avec d'autres, pour y parvenir ? ».

Une cinquantaine d'entretiens dans les cinq Communautés de communes du territoire ont ainsi été réalisés par 10 équipes de deux, auprès d'un large panel de citoyens et citoyennes. Ces volontaires, accompagnés par l'Unadel, se sont réunis 7 fois pour concevoir et réaliser la démarche durant l'hiver 2017-2018 et le résultat des entretiens a été présenté en avril 2018 à Albi, lors d'une journée consacrée au diagnostic du territoire en matière d'énergie. Ce diagnostic comporte ainsi non seulement le bilan énergétique actuel et les objectifs du PCAET travaillé par des bureaux d'études, mais aussi la description de ce que les citoyens proposent et envisagent de prendre en charge. Ce travail peut être prolongé de manière formelle par une évaluation de la cohérence entre les objectifs et actions prévues par le PCAET et ce que les citoyens se disent prêts à faire.

Echanges avec les participant·es

Les échanges ont ensuite permis de dégager les éléments suivants :

La posture des élu·es :

- Des élu·es « moteurs » et impliqués ;
- 200 réunions publiques par mandat ;
- Les élu·es, les techniciens doivent devenir des « ambassadeurs » de la transformation ;
- Les démarches d'implication citoyenne permettent un changement de regard sur la population, au même titre qu'un changement de regard sur les élu·es ;
- La réflexivité comme posture de l'élu·e ;
- Besoin d'un partage de la légitimité démocratique ;
- Question de l'exemplarité.

Les habitant·es :

- Faire ensemble, faire collectif ;
- La logique du 50/50 (fifty-fifty) agit comme un contrat moral et d'action entre les habitant·es et la collectivité et permet une co-responsabilisation y compris dans la réalisation des travaux. ;
- Partir de la vie quotidienne ;
- Avoir des « espace-temps » qui permettent la réflexivité pour parler de comment on a travaillé ensemble (effet miroir) ;
- L'implication est un processus qui s'inscrit dans un temps long, il doit donc être suivi ;
- Faire avec les habitant·es dans la transversalité et partager les contributions de façon réciproques. ;
- Les habitant·es peuvent faire de « l'assistance à maîtrise d'usage » ;



Levier culturel et mise en récit :

- Action culturelle comme fondement, vecteur de liens et solidarités ;
- Levier culturel qui permet aux habitant-es de s'appropriier les choses et de se valoriser, permet de retisser du lien, d'offrir une vision positive, une identité commune ;
- Aller chercher le « sensible » mais sans enfermement ;
- Mise en récit de la contribution des habitant-es : création d'un Commun ;
- Valorisation des récits de vie et d'expérience ;
- Recrée de l'estime de soi ;
- Redonne de la fierté individuelle et collective, une appartenance.



Références :

- [TEDx - Changer de regard pour se redonner un futur | Jean-François Caron](#)
- Rapport : [Accompagnement de territoires en transition pour capitaliser sur les pratiques de conduite du changement dans le politiques publiques](#)
- Vidéo de l'[Écoutes Citoyennes du Pôle Territorial Albigeois-Bastides](#)

Journées des territoires : Atelier 26 nov. 2018

Des démarches apprenantes : évaluer et adapter l'action en continu...

Animation : Vincent CHASSAGNE

Interventions : Département de Gironde (Julie CHABAUD), Syndicat Canigo Grand Site (Emily GUNDER)

Enjeux : La complexité des enjeux appelle à des transformations des modes de faire. Cela nécessite, non seulement, d'évaluer le résultat des actions mais également le fonctionnement de la démarche afin de générer des apprentissages collectifs. Comment structurer des dispositifs « apprenants » ? Comment passer de l'évaluation à l'innovation ? Quelles méthodes mobilisées, avec quels acteurs ?

Enseignements des Ecoutes territoriales :

Les démarches de transitions relèvent d'une stratégie de conduite du changement, avec une dimension « centrale » accordée à l'expérimentation.

Aussi, il apparaît essentiel :

- ✓ D'élaborer une stratégie globale « d'amélioration en continue » : Il s'agit « classiquement » de faire le bilan annuel des projets pour réaliser les ajustements nécessaires mais également d'interroger concomitamment la démarche de transition dans son ensemble (sens, portage, modalités de fonctionnement, implication des acteurs...)
- ✓ Pour cela privilégier, des méthodes d'évaluation « accessible et participative » permettant de partager les « résultats » de la démarche, de les diffuser et de favoriser les apprentissages collectifs ;
- ✓ Dans ce contexte, l'évaluation est considérée comme partie intégrante du projet de transition et demande de développer des compétences en interne.



Synthèse de l'atelier

L'atelier a été l'occasion d'échanger ensemble sur les principes fondamentaux des démarches et organisations apprenantes et les conditions nécessaires à mettre en place pour les faciliter et les pérenniser.



A partir des deux expériences du département de la Gironde et du Syndicat Mixte du Canigo les participant-es ont ainsi ressortis les éléments suivants :

Principes fondamentaux

- **Humilité** : être en capacité d'apprendre, apprendre à apprendre, être dans une posture d'apprentissage
- **Réflexivité** : nécessite de prendre le temps
- **Ouverture** : penser les capacités et pas seulement les compétences
- **Diversité** : hybrider les profils
- Inscription dans la **durée** : pour permettre l'évaluation et l'évolution
- **Intérêt collectif** : pour que les partie-prenantes se sentent utiles
- **Coresponsabilité** : des participant-es vis-à-vis du projet
- **Confiance**
- **Sincérité**
- **Transparence**

Conditions nécessaires

- ⇒ Formaliser un objectif projet et un objectif d'apprentissage explicite : pour faire ensemble ;
- ⇒ Associer toutes les parties-prenantes du projet au « pas de côté » : permet l'apprentissage collectif, la constitution d'une communauté, qu'elle soit pérenne ou ponctuelle ;
- ⇒ Définir une fonction d'animation qui soit repérée ;
- ⇒ Définir les « règles du jeu » de fonctionnement du groupe ;
- ⇒ Transmettre : faire savoir ce qu'on a appris (formaliser, écrire, raconter...), pour que la démarche soit reconnue.



Références :

- Témoignage de Julie CHABAUD sur l'expérience de la Gironde : [La territorialisation des ODD: vers l'Agenda 2030 local](#)
- Site de l'[Agenda 21 de la Gironde](#)
- Site du [Syndicat du Canigo](#)

Journées des territoires : 26 nov. 2018

Transitions et dynamiques territoriales

Croisement de regards

Interventions : Anne et Patrick BEAUVILLARD, Institut des territoires coopératifs



En tant que « grands témoins » de la journée, vous nous demandez de relever les principaux leviers et enjeux qui permettent l'implication des acteurs locaux, et la pérennisation d'un projet partagé de transitions territoriales.

La synthèse des *Écoutes Territoriales* met en évidence le besoin de coopération. Son développement y est souligné comme un préalable entraînant une recommandation à développer le « savoir coopérer ».

Aujourd'hui, nous avons écouté et entendu, à travers des histoires de territoires, de collectifs, de personnes :

- « Interroger ce qui nous met en mouvement »
- « Utiliser le récit partagé »
- « Accepter le temps long »
- « Créer des espaces, du vide pour que d'autres façons de faire puissent naître »
- « Tenir compte du besoin de réflexivité »
- « Sortir du cadre, voir les possibles puis revenir au cadre »
- « Gommer les frontières, mailler, relier »
- « Ce qu'on doit faire bouger, ne bouge pas. Pour transformer nous avons besoin de nous transformer... »

Nous voyons bien dans ces quelques phrases que ce dont on parle dépasse le seul cadre du projet et que finalement quand « ce qui devrait bouger ne bouge pas » c'est bien au niveau de chacun et chacune d'entre nous que se situe le vrai sujet de travail...

Ce qui est d'ailleurs très cohérent avec la question de l'implication des acteurs et de la pérennité du projet qui nous est posée.

L'implication des acteurs...

Pour aborder la première partie de cette question, et en lien avec les travaux de l'Institut des Territoires Coopératifs, nous souhaitons mettre en avant deux éléments que sont la place que l'on donne à l'acteur et son lien étroit avec le territoire et le collectif.

Si l'on pose le développement de la coopération comme un préalable, il nous semble important en préambule de définir de quoi parle-t-on quand on parle de coopération. Il y a des confusions fréquentes entre les mots : collaboration (partager le faire), concertation (s'accorder en vue d'un projet commun), coopération (partager le savoir, produire de la connaissance). Nous vous proposons de revenir à son étymologie (co : ensemble et opera : œuvre) « Être co-auteur d'une œuvre commune ». Si l'on va un peu plus loin, avec Edgar Morin : la coopération est l'expression sociale de la pensée complexe.

Être effectivement co-auteur se révèle dans chacun de nos comportements, et chacune de nos interactions. Coopérer implique donc de développer une relation à l'autre et à soi bien différente de celle qui prévaut dans le modèle social dominant, à la fois par la relation d'égal à égal entre les co-auteurs et par le caractère de l'œuvre créée, considérée comme un bien commun.

Cette nouvelle définition nous permet déjà de percevoir qu'on ne peut comprendre ce qui fait coopération, ses ressorts profonds, qu'en intégrant le champ de l'anthropologie, de la psychologie et des sciences cognitives et en les croisant aux autres disciplines traditionnellement mobilisées. Or ces éléments sont souvent ignorés : on considère « les acteurs » dans un sens pluriel, mais rarement dans leur singularité, laissant ainsi des angles morts dans la compréhension des dynamiques organisationnelles et territoriales, ainsi que dans les dynamiques d'engagement et de motivation des collectifs et des personnes.

En premier lieu, nous parlons de la personne plutôt que de l'acteur. En effet, acteur est un terme générique qui se réfère le plus souvent au rôle de la personne au risque d'en oublier son identité. Or, l'implication d'une personne prend racine dans des parties que nous nommons implicite (entre les plis), liées fondamentalement à ses représentations, ses croyances, ses valeurs. Ces éléments sont en lien étroit avec son identité.

La capacité à coopérer, en étant réellement impliqué et motivé, prend donc sa source dans des couches profondes, et nous pouvons développer cette capacité en développant notre compréhension humaine (ce que vit autrui, ce que je vis) autant au niveau de la personne que du collectif et du territoire.

Ces trois niveaux sont intimement liés : le territoire, en tant que matrice – historique, géographique, culturelle, sociale... – de l'action des acteurs ; les acteurs, en tant que collectifs sociaux ; et un troisième champ, celui de la personne dans sa singularité. Il devient alors essentiel de comprendre ce qui se noue et génère l'implication et la motivation à s'engager dans un projet. Toujours en référence à Edgar Morin et aux principes de la pensée complexe, ce sont les récursions produites (le fait que chaque

niveau vienne interagir sur l'autre et le modifier en profondeur) entre les trois niveaux (je – nous – dans) qui permettent l'émergence et sont centrales pour générer l'autonomie et l'auto-organisation d'un système.

C'est pourquoi on ne peut développer l'implication des acteurs sans développer une compréhension humaine de ces trois niveaux.

La pérennité des engagements

La pérennité des engagements et des projets de territoires est effectivement une difficulté rencontrée par des très nombreux acteurs. Lors d'un échange ce matin, l'un des participants nous disait combien la démarche de coopération avait été bien engagée au lancement du projet, mais qu'elle ne s'était pas installée durablement et, peu à peu, s'était essouffée. Il ajoutait « La coopération ne va pas de soi. Il faut la préparer. » Pour qu'un projet partagé de territoire soit pérenne, ses acteurs doivent construire leur *maturité coopérative*.

Les écosystèmes à forte maturité coopérative partagent 4 caractéristiques.

- Ce sont des organisations ou des territoires apprenants : leurs membres se considèrent tous à la fois sachants et apprenants. Ils se nourrissent constamment les uns les autres, et ainsi, en coopérant pour apprendre, développent leur coopération. C'est un des éléments qui ressort du témoignage de la démarche du Conseil Départemental de Gironde avec le Labo21.
- Il n'y a plus de « leader » au sens classique du terme. Le leadership y est contextuel, dynamique et partagé. Pour un temps donné, dans une situation donnée, chacun en fonction de ses capacités prend la place de leader, se reconnaît comme tel, et est reconnu par les autres. C'est ce qui permet par exemple au Pays du Midi-Quercy de faire face au départ de l'élu « charismatique, pédagogue et scientifique » à l'initiative du projet.
- La coopération y est inconditionnelle. Elle ne dépend plus de l'objet, des personnes, des rôles... Elle s'exerce aussi bien à l'intérieur du collectif, qu'envers les tiers, dans des coopérations ouvertes. C'est là d'ailleurs un des leviers de croissance et de développement : la capacité à coopérer au-delà du cercle initial.
- Enfin on y rencontre des personnes dont émanent à la fois force, tranquillité et sérénité. C'est un point essentiel car nous voyons également des personnes qui malheureusement s'épuisent dans des projets coopératifs. Or, il ne peut y avoir de longévité lorsque les porteurs d'un projet sont eux-mêmes en burn-out !

Pour quel résultat ? Ces écosystèmes à forte maturité coopérative sont en développement permanent. À la fois en termes de croissance, et d'impact. Elle permet la pérennité, et notamment la capacité à réussir les transitions de génération et le renouvellement des personnes. Enfin, ces écosystèmes rayonnent : ils pollinisent, fertilisent et font émerger d'autres initiatives.

Comment gagner en maturité coopérative ? Il y a un prérequis qui peut être difficile à accepter pour ceux d'entre nous qui ont une culture scientifique qui les incite à croire qu'à un problème il y a une

solution unique, ce qui amène à élaborer des recettes qui ne fonctionnent jamais. Au contraire, il faut accepter et intégrer l'idée de ce qu'Edgar Morin appelle une dialogie. Une dialogie, c'est l'unité symbolique de deux logiques, qui s'appellent l'une l'autre, qui ont besoin l'une de l'autre et qui en même temps peuvent s'opposer l'une à l'autre. Deux logiques qui peuvent donc être à la fois complémentaires, concurrentes et antagonistes. Par exemple « Diversité – Unité » : On a besoin d'unité pour construire une action forte, et on a besoin de la richesse qu'offre la diversité. Parfois pourtant, on recherche l'unité en gommant les diversités au risque de réduire le projet à un « plus petit commun dénominateur » qui n'est plus réellement motivant. Mais sur nos chemins, nous avons aussi rencontré une association qui se voulait être un arbre à projets, mais dont les membres se demandaient parfois « quel est le tronc de l'arbre » ...

Gagner en maturité coopérative nécessite de voir les signaux faibles révélateurs de ces logiques, et de s'en saisir. Et comme ces signaux restent souvent dans l'implicite, il est nécessaire pour les percevoir de développer ce qu'Edgar Morin appelle la « compréhension humaine » : apprendre à voir ce qui ne se voit pas, à écouter ce qui n'est pas dit, et que les acteurs pourtant, vivent. On peut alors discerner la complémentarité, la concurrence et l'antagonisme éventuel de ces logiques, pour enfin choisir entre les attitudes possibles et trouver l'équilibre entre ces logiques. Ce point d'équilibre n'est jamais définitif. Il dépend à chaque fois de la situation et du contexte, c'est un processus dynamique. Le concept de maturité coopérative que nous avons développé repose sur 12 principes d'action dialogiques que nous avons vu à l'œuvre auprès de dizaines de collectifs que nous avons rencontrés. Tout au long de la journée, nous avons entendus des exemples, des situations et des enseignements qui renvoient à ces principes d'action. Citons-en quelques-uns.

1. Lorsque la synthèse des écoutes territoriales met en avant l'importance du couple Portage et Pilotage, parlant de « portage pluriel » et d'un « pilotage partagé », elle rencontre le principe d'action « Entre agir ensemble et penser ensemble ».
2. Ce matin, vous évoquiez également la nécessité de sortir des logiques de programmation. Nous voyons là l'expression du principe d'action « Entre organique et planifié ». La plupart des initiatives considérées comme remarquables aujourd'hui ne sont pas ce pourquoi elles ont été créées ! Leur succès réside dans la capacité des acteurs à osciller habilement entre une logique de planification, et une logique d'émergence organique.
3. Troisième exemple « Entre lutter contre et aller vers ». Nous l'entendons dans le témoignage de l'élu de Plaine Commune, qui va accueillir les prochains Jeux Olympiques. Il évoquait l'écart entre les valeurs de compétition et de marchandisation qui vont avec ces JO, et celles que la collectivité souhaite développer.
4. Dernier exemple, avec le principe d'action « Entre rôle et identité » que nous avons entendu dans le témoignage de l'élu de la communauté de communes des Crêtes Préardennaises lorsqu'il évoque la manière d' « incarner la comcom, quelle image on donne, comment on se montre ».

Pas de territoire sans coopération

La coopération est au cœur de tous les témoignages de développement de territoire. A l'instar du géographe Bernard Pecqueur, nous affirmons que sans coopération, il n'y a pas de territoire. Pourtant, si nous investissons beaucoup de temps, d'énergie, et de moyens financiers à développer la compétitivité de nos territoires, nous investissons rarement pour développer leur « coopérativité », c'est-à-dire, leur aptitude à développer des processus coopératifs durables. L'un des témoins de cet après-midi disait que sa mission d'animation de la coopération des acteurs représentait 20% de son temps... mais nécessitait bien plus.

Les problématiques que nos territoires traversent sont complexes : toutes liées les unes aux autres. Elles exigent donc la coopération de tous les acteurs, dans des approches transverses et transdisciplinaire. Nous n'avons pas d'autres choix que d'apprendre à coopérer. Mais bonne nouvelle : nos travaux montrent que la coopération produit de l'émergence, du développement et de la croissance. Il est temps de faire du développement de la maturité coopérative du territoire un investissement d'avenir.

Références :

- [Intervention disponible sur le site de l'Institut des territoires coopératifs](#)
- [Les enseignements de l'Institut des Territoires Coopératifs](#)

Journées des territoires : Table-ronde 26 nov. 2018

Politiques publiques, engagements citoyens et transitions territoriales : Quelles coopérations ?

Animation : Claude GRIVEL, Président de l'UNADEL

Interventions :

- Jean-François CARON, Maire de Loos-en-Gohelle et Président du Cd2e (Création et Développement d'Eco-Entreprises)
- Charles FOURNIER, 3e Vice-Président délégué à la Transition écologique et citoyenne et de la coopération, Région Centre – Val de Loire ;
- Eric LAJARGE, Commissaire Général à l'Égalité des Territoires ;
- Frédéric AUDRAS, Directeur de la Banque des Territoires, représentant de la CDC ;
- Vaia TUUHIA, Directrice de 4D (Dossiers et Débats pour le Développement Durable) ;
- Géraud GUIBERT, Président de la Fabrique Ecologique.

Enjeux : Les démarches de transitions territoriales se caractérisent par un engagement « conjugué » des citoyens, des territoires et des institutions. A partir des expérimentations et des pratiques de divers territoires, les « écoutes territoriales » de l'Unadel réalisées en partenariat avec la CDC-Territoires conseil, le CGET et l'ADEME, ont permis de mettre en évidence, des leviers et conditions favorables à la conduite du changement dans le cadre de projet de territoires innovants. Au-delà de sites « précurseurs », les témoignages rendent compte, plus généralement, de multiples résistances et des tensions entre acteurs.

Dans ce contexte, quels sont les principaux enjeux de « changement » (politique, organisationnel, méthodologique) des transitions territoriales ? Quels rôles pour chacun des acteurs (société civile, partenaires sociaux, élus, institutions, instances instituées de démocratie participative, financeurs, agences de développement, agence nationale de cohésion des territoires) dans l'accompagnement de ces évolutions ?



Synthèse de l'atelier

Quelles réactions par rapport aux propos des Beauvillard ?

Eric LAJRAGE

CGET

Il faut de **l'intelligence collective** sur les territoires et vous expérimentez des choses lors de ces Journées.

J'ai cru que vous parliez de la future ANCT lorsque vous parliez de **maturité coopérative**. On souhaite en effet une Agence apprenante avec un leadership partagé entre l'Etat et les collectivités. On espère créer un collectif capable de coopération inconditionnelle, avec tous les opérateurs de l'Etat mais aussi les acteurs locaux, habitants compris. Sans oublier les conditions de travail au sein de l'Agence pour des équipes de travail épanouies.

Charles FOURNIER

Région Centre-Val de Loire

Dans le discours politique, la **question de la compétition** entre territoires est en train d'être supplantée par celle de la coopération. Dans cette salle c'est évident, mais dans mon 2^{ème} mandat je vois des choses qui évoluent. On est arrivés au bout de l'idée de la compétition, de la concurrence. On est dans la lutte des territoires, c'est un moment qui interpelle et la coopération revient, bien qu'on dépense encore beaucoup d'argent dans la compétitivité.



Comment on fait pour **dépasser les « Toujours les mêmes »**, les « TLM » ? La situation est complexe mais comment peut-on faire pour partager cette complexité bien au-delà des cercles des habitués, de ceux qui savent, de ceux qui viennent dans les salles ?

Sortir du cadre, j'adore, pour y revenir, c'est sûr que c'est un élément de méthode, la transition ça passe par là. Il faut se mettre à distance pour pouvoir interroger le cadre.

Lutter et aller-vers. C'est ce qu'on a fait en Région Centre, on est aller vers des gens qui luttent, qui mènent des combats. Il faut s'intéresser à ces luttes, pour qu'elles ne se transforment pas en aigreur. Elles sont source d'apprentissage, de savoirs qui nous seront utiles pour demain, et de convivialité aussi.

Vaia TUUHIA

4D

J'ai entendu la maturité coopérative, j'ai aussi envie de parler de **transition numérique**. Qui dans la salle a un compte Facebook ou Twitter ? Voilà au moins 90%. Depuis 10 ans ces réseaux sociaux ils font partie de notre vie, de notre quotidien et du quotidien de nos concitoyens, et de ceux qui ne sont pas les « TLM ». Il faut qu'on intègre que sur ces réseaux, les gens coopèrent, produisent des contenus, et sont en capacité de s'organiser pour se mobiliser. Cette force numérique, cette **nouvelle force sociale**, fait aussi partie des facteurs de transition. Nos milieux l'identifient mais ne vont pas au bout de la coopération possible.

Il y a aussi la **question de la confiance** qui me semble importante. Et aujourd'hui moi sur le terrain j'ai plutôt de la défiance. Il faut de la joie, il faut être dans le faire, aller sur des terrains dans lesquels les gens sentent qu'ils ont la main. C'est là qu'on arrive dans l'émotion, dans le subjectif et on découvre que les personnes n'ont pas confiance en l'action publique.

Dans la **compréhension humaine**, on a donc besoin d'intégrer quelque chose de très subjectifs et de pas du tout rationnel. A l'aide de l'approche par le récit, on peut intégrer davantage une **dimension empathique** qui nous permet de nous adresser à beaucoup de monde, en prenant en compte leur défiance, leurs aigreurs et leur amertume.

Frédéric AUDRAS

Territoires Conseils

Pour jouer mon rôle institutionnel, deux mots sur la Banque des territoires. L'idée est pour la Caisse des Dépôts de réunir sous une seule marque l'ensemble des propositions à destination des collectivités locales. L'idée est de pouvoir casser les logiques de silos pour créer un continuum d'offres aux collectivités.

Par rapport aux propos tenus, je me retrouve dans la notion de **temps long**. C'est une volonté au sein de la Banque des territoires de pouvoir financer de l'investissement à long-terme où la maturité coopérative peut être grande, grandir, et où les retours sur investissement s'inscrivent dans la durée, notamment au niveau social. Cela nécessite des capacités d'**apprentissage** pour que la Banque soit dans un **accompagnement** des acteurs locaux. Mairie-Conseils devenu Territoires Conseils propose



cette accompagnement gratuit depuis plus de 25 ans auprès des territoires dans une logique d'intérêt général, qui s'appuie sur une excellente compréhension des territoires de la part de l'équipe.

Sortir du cadre, c'est aussi un élément très important. Ça apporte beaucoup, et ça m'a toujours apporté. Cela permet le changement paradigme dont nous avons aujourd'hui besoin. Concrètement sur l'évaluation des politiques publiques il faut que l'on élargisse le champs pour prendre en compte les externalités sociales et écologiques, il faut donc sortir du cadre purement économique.

Enfin, il y a vraiment besoin d'un rôle d'ensemblier et je pense que le CGET et la Banque des territoires sont les deux partenaires clés pour tenir ce rôle, travailler ensemble et assembler les compétences au service des territoires.

Claude GRIVEL

UNADEL

La coopération favorise le développement, comment peut-on le prouver ?

Jean-François CARON

Loos-en-Gohelle

Je me suis régalé à écouter le compte-rendu, car on voit s'extraire des éléments significatifs qui font que ça fonctionne ou pas, et ce n'est pas dans tous les endroits qu'on discute comme ça. Ça nous nourrit.

L'économie c'est la création de richesse, et donc c'est quoi la richesse ? et donc comment on l'évalue ? Evidement si on reste sur le PIB, ce n'est pas pareil que si on évalue la richesse autrement. Et moi je rêve d'évaluer la question de la confiance car c'est pour moi l'alpha et l'oméga quasiment de tout. C'est une question centrale !

Premièrement, je voudrais parler d'une chose très importante pour moi : **la qualité du collectif**. Quand vous êtes dans un collectif de qualité, ça veut dire que la singularité de chacun vient nourrir le collectif et en même temps lui permet de l'initiative car le cadre collectif de confiance va lui permettre d'oser. J'ai plein d'exemple à Loos-en-Gohelle qui sont attribué à la Ville mais qui sont en fait des initiatives d'acteur ou d'habitant qui viennent renforcer considérablement l'action collective.

« C'est la qualité des collectifs qui permet l'expression des singularités »

Gilles Deleuze

La deuxième chose c'est la **question du leadership**. Normalement quand on fait de la coopération, les personnes providentielles c'est pas bien, ça va à l'encontre des valeurs avancées. J'ai longtemps tourné autour de cette question pour dire que c'est pas une question d'homme ou de femme. Mais je suis pas si sûr que ça. Quand on regarde les différentes expériences (du réseau des Villes paires), on retrouve toujours un fort investissement personnelle d'une personne, dans l'initialisation. Donc je distingue le leadership d'initialisation et le leadership qui fait suite. Le passage de l'un à l'autre est pas évidant. Et le Putain de Facteur Humain (PFH) est déterminant.



La troisième chose, dans les projets de maturité coopérative, c'est **le besoin d'objets transactionnels**. Il y a besoin d'un objet qui donne un sens commun. C'est l'exemple de l'écharpe des terrils qui réunit tout le monde.

Dernièrement, plus ça va, plus je m'interroge sur les **questions d'identité et de communauté**. L'identité peut être excluante quand elle est utilisée pour cela. Mais dans mon exemple du bassin minier, elle crée quelque chose de très puissant, mobilisateur. L'identité permet d'exister, et donc d'être en altérité. Car on ne peut pas coopérer si on n'existe pas. C'est donc essentiel dans le processus de coopération.

« L'identité permet d'exister, et donc d'être en altérité »

Géraud GUIBERT

La Fabrique Ecologique

Trois brèves remarques.

La première c'est la **mise en mouvement**. L'écologie est un élément majeur de la mise en mouvement car cela donne un horizon d'intérêt général formidable. Cela donne un sens à cette mise en mouvement.

Il faut que ça s'incarne dans un territoire et dans des solutions concrètes d'amélioration des conditions de vie des habitants. Il faut les 3, le sens, le territoire, les habitants.

Répond à la menace de « **fracture climatique** » qui laisserait une grande partie de la population dans l'incompréhension des enjeux écologiques. Donc l'écologie doit améliorer les modes de vie.

Le deuxième élément c'est la **pluralité des solutions**. On a longtemps raisonné à l'inverse en France (nucléaire, TGV...) alors que l'écologie amène à raisonner autrement. Plusieurs solutions existent à un problème, et elles peuvent souvent se coupler intelligemment.

Enfin, la troisième réflexion concerne **le rôle du temps**. Il y a aujourd'hui une contradiction majeure entre l'importance du temps long et l'urgence d'agir. Et en même temps, le temps qu'il faut laisser pour la maturation grandisse pour que les acteurs agissent ensemble. Il y a de nombreuses contradictions temporelles.

Quelles perspectives d'avenir ? Comment réussir à réduire cette « fracture climatique » ? Quel outil au service de l'engagement citoyen ?

Charles FOURNIER

Région Centre-Val de Loire

Présentation de la démarche de la Région Centre – Val de Loire de **Démocratie**

Permanente (retrouvez les documents de présentation : [Diaporama](#), [Prezi](#))

A l'origine de la démarche, la **défiance de nos concitoyens** : les institutions ne sont pas capables de répondre aux enjeux actuels. Le rapport actuel, consumériste, à la démocratie. D'un autre côté, il y a



ce foisonnement d'initiatives dans les territoires, parfois avec les institutions, parfois contre les institutions, parfois loin des institutions.

L'objectif était donc d'aller à la rencontre des habitants et de partir de leur vie pour leur poser la question de la démocratie. Cela nous a obligé à **sortir du cadre** pour aller vers les gens, on s'est appuyé sur les habitants pour aller en voir d'autres. Ça intéresse tout le monde cette question de la démocratie. L'idée est donc de contribuer à un « **état de démocratie permanente qui fonctionne tout le temps et partout.** » comme en parle Pierre Rosanvallon. Cette expérience unique nous pose la question du lien entre la transition démocratique et la transition écologique, à l'échelle de la Région, qui n'est pas une échelle simple car éloignée des citoyens.

Eric LAJARGE

CGET

Serge MORVAN dit souvent : « Si on avait sur tous les territoires, une capacité à mettre en relation l'offre et le besoin en ingénierie, alors on n'aurait pas besoin de l'ANCT. »

Le chantier de l'ANCT, c'est une gageure, c'est un **changement de paradigme**, c'est une nouvelle manière de faire. La question de l'Agence c'est : comment on fait en sorte que les projets des territoires puissent s'exprimer ?

L'idée est que les Préfets soient des délégués territoriaux, qui puissent associer l'ensemble des acteurs sur un temps commun pour regarder un même territoire. Il y a l'ambition de créer une **réserve territoriale** autour du Préfet au service du projet de territoire. Le besoin aussi de sortir de logique d'appel à projet qui revient à retomber sur les « Toujours Les Mêmes ».

C'est de la **co-construction**. C'est profond ce qui est en train de se faire, ça fait 200 ans qu'on demande aux Préfets d'appliquer ce qui descend de Paris et depuis quelques années on leur demande de coconstruire, d'aller vers, de fédérer, d'avoir une logique d'ensembliser.

C'est vraiment ça la logique de l'Agence, cela doit **partir du territoire**. Avec l'envie de mettre au service des territoires les compétences techniques des différentes agences.

Sur le budget, cela ne va pas prendre de l'argent aux opérateurs de l'Etat. L'idée est de rendre plus efficient et efficace l'action de ces différents opérateurs. **Mieux coordonner** l'ensemble des acteurs.

Echanges avec la salle

André JAUNAY

Ancien fonctionnaire, conseil en développement participatif.

On retient une **équation impossible**, il faut changer vite mais le changement prend du temps. Comment sortir de cette impasse ? Moi il me semble qu'il y a dans notre peuple des potentiels de réactivité importants. On sait qu'avec des techniques d'animation et de concertation, on peut mettre n'importe qui en position d'intelligence donc il faut que notre pays accepte de faire le **pari de l'intelligence**, c'est-à-dire de considérer qu'il n'y a pas chez les élites à avoir une possession jalouse



de la capacité de décision publique mais que tous les habitants de ce pays sont à même de participer à des débats sérieux et trouver ainsi des solutions pour aller plus vite et pour aller mieux en dépassant les clivages profonds.

Julie LEQUIN

Chercheuse en économie territoriale

Une question très concrète à M. Caron. Vous avez parlé d' «objets transactionnels », est-ce que vous pouvez donner d'autres exemples pour illustrer votre propos ?

Christophe ROCHAR

PQNA

Pouvez-vous approfondir sur les externalités positives dont l'un d'entre vous a parlé tout à l'heure et est-ce qu'il existe des outils pour intégrer cette notion dans les bilans et des analyses ?

Frédéric AUDRAS

Territoires Conseils

Sur les externalités positives, mon exemple concerne la Nouvelle Calédonie, et la mise en place d'une fiscalité environnementale pour un site minier. On avait évalué le coût économique des externalités négatives sur l'environnement. On pourrait faire la même chose pour les externalités positives des démarches que l'on porte ici, sur les politiques locales de déchets, d'alimentation, etc. L'idée est bien de monétariser ses externalités pour mieux les valoriser, dans une approche économique globale.

Jean-François CARON

Loos-en-Gohelle

Notre modèle de développement actuel génère beaucoup d'**externalités négatives** que l'on a trop peu prises en compte. Ces externalités concernent notre **bien commun** qui est écrasé par le développement, qu'il soit environnemental ou humain. Dans le cadre d'une expérience qu'on a menée la question était : dans un nouveau modèle de développement, comment on enrichi le bien commun ? comment on réfléchi à l'ensemble des externalités positives qui peuvent être créées par les politiques publiques ? Ça s'appelait, l'intégration des biens communs au cœur de la valeur ajoutée.

Sur les **objets transactionnels**. L'idée c'est que les 9 dixièmes de la population de Loos-en-Gohelle serait sortis de cette salle après les 3 premières minutes. Si je parle de réchauffement climatique, les gens ne vont pas venir. Donc il faut rentrer par le **mode projet**, produire ensemble pour investir les habitants, c'est juste de la pédagogie, c'est quand on est dans le « **faire** » qu'il se passe des choses. Donc on a généralisé une conduite par projet, séparés mais servant l'intérêt général. Exemple de la Route du Louvre, événement sportif entre Lille et Lens où des gens du 59 et du 62 se sont mis à travailler ensemble, pas par obligation institutionnelle mais autour d'un projet concret qui faisait sens. Les projets ça met en valeur les personnes, ça rend fier aussi, et ça oblige à ne pas rester entre techniciens. Sur la toiture solaire de l'église, on a fait avec l'équipe pastorale, on a co-produit le projet. La toiture de l'église a été un objet transactionnel avec la communauté catholique. Ça permet de partir



de **l'intérêt des gens avant tout**. Et le « faire » ça permet d'évoluer et de pas rester dans des postures, et ça crée un terrain fécond pour les projets suivants.

Réponses aux interrogations et dernière intervention

Charles FOURNIER

Région Centre-Val de Loire

Sur la question de **l'intelligence collective**, je crois que les transitions que l'on doit mener passent par l'agir. Il ne faut pas seulement revisiter les manières de se projeter dans l'avenir, de décider ensemble mais il faut bien **faire ensemble**. Le projet c'est la marche accessible pour les habitants.

Je veux aussi parler de la posture de **l'élu de demain**. L'élu doit devenir la chambre d'écho de ce qui se fait concrètement sur les territoires pour changer le monde, nous devons être des **ensemblers des initiatives** plus que des personnes qui apportons des réponses. Faire le lien entre toutes ces actions, tous ces projets pour les inscrire dans une perspective d'intérêt général. Cela suppose qu'on change de rôle, de posture. Le future de la démocratie repose là-dessus aussi.

Vaia TUUHIA

4D

Deux éléments, quand j'ai parlé du **numérique**, je ne parlais pas tant de l'outil mais plutôt de la démarche Peer-to-peer (pair à pair), c'est-à-dire une **organisation horizontale et décentralisée**.

Ensuite, on parle de co-construction, de coproduction... Moi je veux parler de **coresponsabilité**, c'est quelque chose qui est très important. On a beau dire « transition », aujourd'hui on va pas assez vite et on va pas au bon endroit, donc comment on s'assure maintenant de mettre un coup d'accélérateur. On a parlé de Putain de Facteur Humain, comment on le transforme en **Précieux Facteur Humain** en permettant à chacun de prendre ses responsabilités. « Je fais si tu fais si nous faisons ». Il faut mettre tout le monde autour de la table, déterminer l'objectif que l'on veut atteindre et quelle est ma part de responsabilité pour l'atteindre et s'assurer que tous ceux qui sont responsables sont là. Enfin, je mets en place les outils qui font que je n'ai pas seulement décidé mais je suis capable d'évaluer les avancées.

La deuxième chose c'est la **question de l'imaginaire**. Il y a un mouvement autour de l'effondrement et de la collapsologie, qui promeut la coopération, l'amélioration des relations. Donc avant d'être dans le mur il faut **outiller ces coopérations**, d'où l'importance du **mode-projet**, de l'évaluation et de la **redevabilité**, d'où l'importance de la coresponsabilité. Sur le récit, quand on parle de transition on parle pas de futur meilleur, mais les gens ont besoin qu'on parle d'un futur meilleur. Comment on raconte des **récits de futurs souhaitables** mais qui sont probables dans l'hypothèse d'une coresponsabilité. Pour finir, il faut être dans des égalités de résultats et non pas des égalités de moyens car celle-ci accentue les inégalités.

Anne BEAUVILARD

Institut des territoires coopératifs

L'objet transactionnel donne une **dimension d'œuvre qui dépasse le projet**, dans le processus de coproduction et de coopération qu'il implique.



Sghaier NOURY

Délégation de la commune de Sidi Bouzid en Tunisie

L'ensemble des questions évoquées qui vous paraissent élitistes, nous les vivons dans notre chair au jour le jour. Quand on parle de transition démocratique, la Tunisie doit choisir entre l'obscurantisme, le sous-développement et l'ignorance ou au contraire, la démocratie, l'ouverture et le développement. Et c'est vrai sur l'ensemble des sujets. Pensez-vous que les réponses aux problématiques auxquelles on réfléchit soit renforcées ou ralenties par une réflexion internationale ?

Géraud GUIBERT

La Fabrique Ecologique

Sur la question des **externalités**. On ne parle que de celles qui sont négatives et de leur tarification, mais on devrait réfléchir à celles qui sont positives et les aider, les subventionner.

Sur **l'évaluation des politiques publiques**, notamment des collectivités locales, est essentielle, y compris dans la relation avec les habitants. Il y a un effort à faire pour mesurer les efforts et leur résultat.

Sur **l'effondrement**, au-delà des problèmes de gouvernance, des problèmes d'inégalités. Le climat actuel est en partie dû au sentiment que tout est perdu et qu'après tout, tout ça n'a pas beaucoup d'importance. Mais **il n'est jamais trop tard**, on est en retard certes mais on peut toujours faire quelque chose. Et on passe trop souvent sous silence à quel point les projets de transition sont enthousiasmants, mobilisateurs et à quel point ils débouchent sur des façons de **vivre mieux**.

Eric LAJARGE

CGET

L'objet de l'ANCT c'est d'**accompagner les collectivités vers les transitions** et dans les transitions, elle pourra bien évidemment accompagner des projets qui sont empruntés de coopération, mais on a besoin des acteurs locaux pour construire une véritable stratégie de coopération. Il nous faut aussi de l'expertise et du savoir-faire, on en a en interne au sein de nos différentes directions et donc les agences qui contribueront. Mais il faut de l'ingénierie sur du dur et du mou à la fois, sur du projet technique et sur de l'accompagnement. La construction de coopérations sera donc un sujet de l'ANCT.

Pierre-Alain CARDONNA

ARDL-PACA

Deux contributions :

- partager et faire le lien avec la pensée d'Edouard Glisson autour de la notion d'**archipel**, travailler sur « **l'identité-racine** » et « **l'identité-relation** » et aujourd'hui c'est bien la relation qu'il faut développer ;
- partager la définition de Paul Ricoeur sur la démocratie : « Est démocratique, une société qui se reconnaît divisée, c'est-à-dire traversée par des contradictions d'intérêt et qui se fixe comme modalité, d'associer à parts égales, chaque citoyen dans l'expression de ces contradictions, l'analyse de ces contradictions et la mise en délibération de ces contradictions, en vue d'arriver à un arbitrage. »



Je suis pas venu aujourd'hui pour me convaincre, on est tous ici convaincus ça a été dit. Par contre il faut que des personnes à la table travaillent vraiment les contradictions évoquées par Ricoeur. **Ça fait 40, 50 ans qu'on travaille dans le développement local : quelle évolution ça a eu sur nos institutions ?** La décentralisation aujourd'hui est en crise, qui va en faire l'analyse ? Ici il y a beaucoup de gens (M. Gontcharoff) qui ont produit des choses, moi je suis entre les deux générations, entre les jeunes que j'essaie d'accompagner et les anciens qui m'ont beaucoup inspiré.

Il faut tout parler, tout partager, même la **collapsologie**. Pas juste dans les médias, simplement le dernier livre de Pablo Sevigne, qui s'appelle « La nouvelle loi de la jungle ». Il y a une urgence.

Une question : quand on parle du soft et du hard, il y a des milliards et des milliards dans la rénovation depuis des années. Est-ce qu'on pourrait dans le cadre de la nouvelle agence, fixer 1% du budget de l'ANRU à la **relation** justement et à **l'animation territoriale** ? Ça ferait des milliers d'emploi dédiés à la relation. Aujourd'hui dans les quartiers c'est encore les emploi-aidés qui font ce travail de relation. Et à Marseille, malheureusement, je crois plus au élu, par contre je crois au **corps social auto-organisé** et je peux vous dire qu'à Marseille on s'organise. Mais on a besoin de l'Etat... car aujourd'hui il y a rien. La cohésion sociale c'est 400 millions d'€ dans la politique de la ville, c'est rien. Il y a un **décalage trop important**.

Jacques PICARD

UNADEL

Un constat : Pour tirer le fil de l'intervention précédente et parler cru, un certain nombre de membre des conseils citoyens que j'ai accompagné ont fait l'École de la Rénovation Urbaine, mais se heurte à la **résistance d'un nombre incroyable d'élus**. Il faut quand même le dire, il y a un fossé monumental. Et ce qui est l'angle mort du magnifique outil qu'est l'ANRU c'est bien l'idée que dans ces quartiers on peut changer le bâti avec extrêmement peu de discussion avec la population. C'est une sorte de **mépris social inacceptable** qui est encore aujourd'hui à l'œuvre.

Une question naïve : dans les institutions qui sont là où voit-on arriver le fameux **fond vert** ?

Frédéric AUDRAS

Territoires Conseils

Le fond vert au niveau mondial commence à avoir de véritables financements et de véritables effets (100 millions d'€ en 2018 par la France, 200 millions en 2017). En France, cela a un impact surtout en Outre-Mer.

Jean-François CARON

Loos-en-Gohelle

Sur l'international je n'ai pas le temps de répondre mais par exemple, dans les **processus de réciprocité** sur la question des **savoirs-être** que l'on doit exercer dans le cadre des transitions, par exemple je pense que le Sud a beaucoup à nous apprendre.

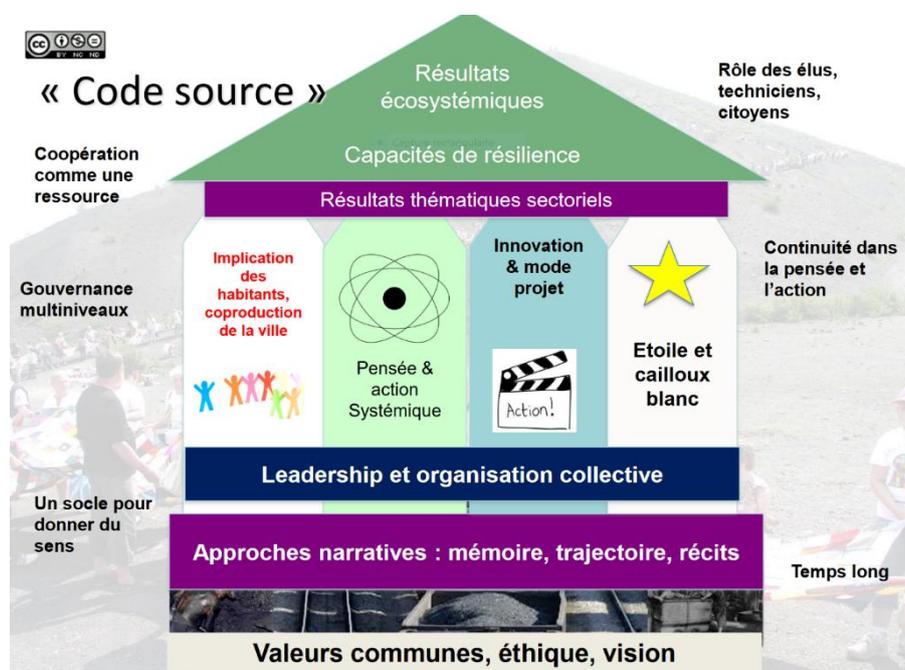
Les élus, on a les élus qu'on mérite et qu'est-ce que vous attendez pour être élus ? Et on fait ce qu'on peut. Et c'est difficile de généraliser « les élus », c'est plus compliqué que ça, c'est trop simple, je me



méfie. Mais je comprends que vous puissiez être énervés, vous croyez que je suis pas énervé moi dans mon territoire ?

Je peux essayer de conclure comme on m'a demandé en parlant de ce qu'on a fait avec l'ADEME. Alors voici le **code-source** (voir [Code-source de Loos-en-Gohelle](#), dernière page). Il y a une certain nombre de territoires (Loos-en-Gohelle, les Crêtes Préardennaises, Malaunay, le Val d'Ille-Aubigné) qui mènent des démarches de transition depuis un peu de temps, avec des résultats concrets qui font globalement système et qui s'appuient sur l'implication d'habitants de leur territoires. Le sujet c'est bien la **conduite du changement**, techniquement on a pas de soucis on sait faire mais c'est bien comment on change les choses de façon systémique ?

Donc on a observé ces territoires pour comprendre comment ils conduisent le changement, c'est quoi le code-source d'une transition qui soit pas techno et qui répondent à ce qu'on espère. Et voici ce qui semble inspirant :



Les **approches narratives** apparaissent être extrêmement puissantes dans les territoires observés, sans compter, que ça remet de la fierté, de la dignité, de la joie de faire ensemble et de la **capacité collective**. Et donc ça renvoie aux questions d'identité, identité ouverte et non refermée bien sûr.

Ensuite on a 4 piliers.

- **L'implication habitante**, qui n'est pas de la « démocratie participative » où on réunit juste des gens pour leur demander ce qu'ils veulent, ça c'est pire que tout, c'est juste de la consommation d'action publique comme on consomme en grande-surface. « Participation sans responsabilisation = piège à cons », car construit des processus qui vont à l'inverse de ce qu'on essaie de faire.



- **Systemie** : c'est parce qu'il y a à la fois des effets économique, environnementaux, sociaux que ça recrée de la confiance. La beauté de l'environnement c'est très important, c'est très qualitatif et pour plein de raisons c'est très moteur, mais si ça permet pas de vivre, si y a pas d'effets économique (dans mon coin on est à 20% de taux de chômage), c'est pas primordial, on a pas les moyens de se le payer, car nous on doit se sacrifier pour nourrir nos gosses. Nous on a vécu avec ça, avec la silicose, avec les mines, on a pressé le territoire... Et donc c'est quoi une **ingénierie systémique** ? du point de vue du management, de la **coopération** ? Dans mon univers des écolo, on dit : les acteurs économiques doivent tenir compte de nous ! Mais et vous, vous tenez compte d'eux ? Cela bouleverse les questions de **management** dans les collectivités et là-dessus on plein de retours d'expérience.
- « **Une innovation c'est une désobéissance qui a réussi** », donc c'est quoi les conditions qui permettent d'**accueillir l'innovation** ? D'où l'importance des conditions de confiance, de la qualité et de la maturité des processus collectifs, quoi doivent pouvoir accueillir et **accepter le « déviant », le pionnier**. Le pionnier c'est un barjo, toujours ! Christophe Colomb c'était un malade à son époque, Einstein aussi ! Le pionnier il est victime de son syndrome aussi, il aime pas quand la civilisation le rattrape. Les pionniers sont pas des généralisateurs. C'est un sujet compliqué. Quelle culture de l'innovation ? Comment intégrer le **droit à l'erreur** ? La **capacité collective à prendre du risque** ?
- Le **management par le désir**, et non pas la contrainte et la morale. On a besoin d'une **étoile**, on a besoin d'un **rêve**. On ne marche pas sans rêve, donc on a besoin d'un **imaginaire**. Le problème de l'étoile qui brille c'est qu'elle est dans le ciel et qu'on peut pas y aller, comme si elle n'était pas pour nous, donc ça suffit pas, ça fonctionne pas. Donc il faut des **cailloux blancs** qui y mènent. Par exemple, la ville solaire, on va y arriver, dans 5 ans on sera bons, tous les outils se mettent en place (épargne locale...). Mais c'est partie de la toiture solaire de l'église ! C'est un petit caillou blanc. Et c'est comme ça qu'on arrive à atteindre l'étoile, qui finalement se repousse car on augmente nos ambitions et c'est génial !

Pour conclure, ces démarches elles produisent des résultats thématiques (énergie, transports, etc.) qui se mesurent. Mais surtout ça produit des **résultats systémiques** autour de la confiance, du changement d'image, des compétences collectives.

M. Macron est venu à Loos, mon message a été le suivant : « Dès territoires, remontent des **désobéissances fécondes**, appuyez-vous dessus, tenez compte de cette **biodiversité de réponses**, à chaque fois unique, propre à son territoire. Il y a là une **ingéniosité**, des ressources, extraordinaires. »

Donc on travaille sur les conditions de changement d'échelle de ces méthodes et de ces réponses alternatives (notamment dans le soft), pour voir comment ça vient **bousculer les politiques nationales**. Ces territoires innovants, qui sont des sortes de cellules-souches, peuvent emporter le morceau et finalement faire un mouvement plus global. Je crois que **c'est par le bas que ça va changer**, car le niveau global est bloqué. Je suis très optimiste.

Journées des territoires : Atelier 27 nov. 2018

Se former autrement

Animation : Sophie AOUIZERATE, Experte associée à l'UNADEL

Interventions : Chantal TALLAND, directrice de l'Ecole de la Rénovation Urbaine / Claudine PILTON, Directrice ARADEL

Enjeux : La période de transition actuelle demande une évolution des pratiques, des postures et des compétences, mais aussi des relations de travail plus collaboratives. Ce mode de relation concerne l'ensemble des acteurs : élus, techniciens, habitants, associatifs, entreprises...

La formation peut être un moyen d'accompagner ce changement. Dans ce cas, l'objet formation est à revisiter. L'ingénierie pédagogique s'appuie sur la conduite de ce changement, avec de nouvelles modalités d'apprentissage, notamment en expérimentant la coopération.



Synthèse de l'atelier

Chantal PILTON, ARADEL

L'Association Rhône Alpes pour le Développement Economique est un centre de ressources et de formation. Il y a quelques années, un constat s'est imposé à l'équipe : la formation classique ne fait pas changement sur les territoires, pour les acteurs. La pédagogie a été repensée pour aller sur des dispositifs concrets plus rapidement, raccourcir le temps théorique pour approfondir le changement de regard sur le territoire en termes de capacité économique.

Pour ce faire une formation-action est proposée. Elle s'adresse à des professionnels de territoires différents, qui composent 5 équipes projets réelles. Chaque équipe doit être composée de profils professionnels différents pour ancrer l'action dans une dimension multi partenariale.

La formation a pour but de faciliter l'action à partir de leviers économiques de proximité. Elle s'étale sur 8 mois et comprend 4 sessions collectives avec les 5 équipes projets. Les sessions se découpent en 3 temps :

- Théorique pour connaître le territoire et établir un diagnostic commun,
- Définition des enjeux locaux et des objectifs,
- Maîtrise des outils de communication (pitch...),

Entre chaque session, une journée est prévue sur le territoire concerné. L'équipe projet doit alors s'élargir pour partager les avancées et les pistes.



Plusieurs ateliers sont prévus dans le déroulé de la formation-action avec des thématiques variées : « regarder ailleurs » pour visiter un autre site et s'en inspirer, travailler sur les valeurs émergentes des projets, voir les ressources du territoire,...

A la fin de la formation-action, chaque équipe projet a produit des fiches chantier appropriées par les acteurs du territoire ayant été inclus.

La compétence partagée entre les acteurs de chaque équipe s'apparente au fait d'entreprendre, de créer des actions en prenant en compte les problèmes et en s'appuyant sur les ressources, en croisant les regards.

Chantal TALLAND, Ecole de la Rénovation Urbaine

L'ERU existe depuis 2005. Destinée à l'origine aux bailleurs, les collectivités ou les aménageurs, elle a développé des formations où se mêlaient tous ces professionnels pour faciliter leur collaboration réelle. Cette école se veut pratique. La pédagogie met en avant les outils du faire. Toutefois, il manque un des acteurs cruciaux : les habitants concernés par le renouvellement urbain.

Les 3 expertises : d'usage, d'œuvre et d'ouvrage sont complémentaires et ont besoin de collaborer.

En 2012, l'ERU commence à former les amicales de locataires en pointant 2 enjeux :

- Les habitants deviennent des contrepouvoirs formés à la complexité des dossiers
- Les habitants sont endoctrinés pour accepter le projet urbain les concernant.

En 2014, les formations s'ouvrent aux conseils citoyens et créent des outils spécifiques après avoir travaillées en interne sur une remise en cause de la pédagogie proposée. L'objectif est l'appropriation par tous. Les équipes de l'ERU ont travaillé sur le vocabulaire, les dispositifs ludiques, les modes interactifs, et le cadre de l'école plus collaboratif.



Ces 2 expériences montrent le travail nécessaire autour des visions différentes, des espaces de participation nécessaires à créer du travail sur un consensus actif et donc d'une gouvernance adaptée. Pour le formateur cela demande une réflexivité importante pour aller vers une nouvelle définition de l'école et de l'apprentissage. Chacun peut apprendre aux autres et des autres. Tous les lieux sont propices à l'apprentissage. Ce nouveau paradigme de l'éducation vient redéfinir les places de chacun, et en particulier du formateur.

Références :

- VIDEO de présentation de la formation des conseils citoyens <https://vimeo.com/295602118>
- VIDEO Formation "Lire la ville, histoire et composition urbaine" <https://vimeo.com/295607347>

Journées des territoires : Atelier 27 nov. 2018

Renouveler les coopérations

Animation : Guillaume DEJARDIN, Pôle Ressources Ville et Développement Social

Interventions : Anne et Patrick BEAUVILLARD (Institut des territoires coopératifs) / Françoise BERNON (Le LABO de l'ESS)

Enjeux : La coopération entre acteurs de nature et de statut divers (institutionnel/associatif, public/privé, techniciens, citoyens...) est au cœur des projets de transitions. Les témoignages permettront d'aborder différentes facettes des enjeux de coopération et de la manière de les renouveler.



Synthèse de l'atelier

Françoise BERNON, Le LABO de l'ESS

Le Labo de l'économie sociale et solidaire (ESS), association d'intérêt général créée en 2010, est un think-tank qui fait connaître et reconnaître l'économie sociale et solidaire à travers ses travaux, ses publications et ses événements grand public. Il est un lieu d'échanges, de réflexions et d'actions pour une économie respectueuse de l'homme et de l'environnement.

Parmi ses axes de travail figurent **les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE)** qui sont constitués par un ensemble d'acteurs de terrain qui s'associent autour d'un projet économique commun pour favoriser le développement territorial local : associations, coopératives, collectivités territoriales, entreprises classiques, universités, etc. Leurs domaines d'activité sont divers et adaptés à leur contexte local : éco-activités, emploi et sécurisation des parcours professionnels, alimentation et agriculture durable...

Les PTCE permettent de recréer des filières, des emplois et de revitaliser des territoires sinistrés socialement et économiquement. Cette innovation tient à des formes de coopération économiques initiées par des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), qui, par leurs finalités sociales et environnementales, par leurs formes de gouvernance et leur ancrage territorial, contribuent à faire prévaloir coopération et mutualisation entre acteurs.



Anne et Patrick BEAUVILLARD (Institut des territoires coopératifs)

L'Institut des Territoires Coopératifs (InsTerCoop) est un centre d'action-recherche-transmission au service du développement de la coopération. Il propose des ressources pour croître en maturité coopérative et faire de la coopération un levier de développement, de résilience et d'innovation au service des personnes, des organisations et des territoires.

La coopération, levier des transitions

Les transitions que nos sociétés traversent (écologiques, économiques, sociales, démocratiques...) sont toutes liées entre elles. Traiter cette complexité impose d'associer chacun des acteurs, dans une démarche transverse et transdisciplinaire. La coopération est l'expression sociale de cette complexité. Elle est indispensable pour relever les défis de nos sociétés et de nos organisations. La prestigieuse revue Nature titrait récemment : « Comprendre l'évolution de la coopération est l'un des défis scientifiques les plus importants de ce siècle ». Dans l'histoire, l'aptitude à coopérer à toujours un levier de résilience et de développement des communautés humaines.

L'InsTerCoop étudie le processus de coopération sous l'angle de la pensée complexe développée par Edgar Morin, et développe une connaissance spécifique sur le « comment coopérer ».

Qu'est-ce que coopérer ?

Consultation, participation, mutualisation, collaboration ou concertation ne sont pas coopération.

Coopérer, c'est être co-auteur d'une œuvre commune. Cela implique de développer une relation à l'autre et à soi bien différentes de celles qui prévalent dans notre modèle social. Si la coopération est naturelle chez l'homme, elle n'est pourtant pas automatique et doit être étudiée et pratiquée pour être maîtrisée, comme n'importe quelle autre aptitude humaine.

« Coopérer, c'est être co-auteur d'une œuvre commune » InsTerCoop

Comprendre comment coopérer : 4 prérequis

Prendre en compte l'implicite : La coopération est souvent appréhendée en se limitant aux seules parts visibles et conscientes : on regarde la gouvernance, la structure juridique, l'organisation, les processus de décision, les jeux d'acteurs, les outils... Si ces éléments permettent de voir la coopération à l'œuvre, ils ne disent rien de ce qui en a fait l'émergence. Étudier la coopération sous ce seul angle c'est un peu faire comme l'homme qui a perdu ses clés et les cherche sous le réverbère juste parce que c'est là qu'il y a de la lumière.

Les rouages de la coopération ne se trouvent pas en surface. C'est dans des couches plus profondes qu'il faut aller chercher. Les marins disposent de cartes sous-marines qui figurent les repères invisibles. Cette connaissance est essentielle à la navigation en surface. L'InsTerCoop développe des manières de faire pour s'emparer de cette dimension cachée, non-consciente, implicite.

Intégrer les trois dimensions : personnelle, collective et territoriale : Cela passe par notre capacité à élargir nos modes de pensée habituels et à appréhender la notion de système. Pour Edgar Morin « nous vivons sous l'empire des principes de disjonction, de réduction et d'abstraction », qui nous conduisent à « l'intelligence aveugle ». Ce paradigme qui contrôle la pensée, Morin nous propose de



le substituer par un « paradigme de complexité » qui s'attache au contraire à relier ce qui est tissé ensemble, le *complexus*.

On ne peut comprendre comment coopérer sans mobiliser la pensée complexe. Au lieu de les disjoindre, relient les trois dimensions de l'action coopérative : la personne, au cœur de laquelle naît l'engagement, le collectif, où naît l'action, et le territoire au cœur duquel cette action s'incarne. Autrement dit « je », « nous », « dans », à la fois dans les domaines explicites et implicites. Les processus coopératifs qui n'intègrent pas ces trois dimensions ne peuvent être pérennes.

Saisir les récursion, sources d'émergence : Chacune de ces dimensions vient interagir en profondeur sur les autres : Le territoire transforme les personnes, celles-ci transforment les collectifs, qui les transforment également en retour... Grâce à ces récursions, chaque système devient unique et singulier. Comprendre les récursions est indispensable puisqu'elles sont sources d'émergence, d'auto-organisation et donc de développement.

Accéder à la compréhension humaine : Enfin pour comprendre comment coopérer, il est nécessaire de développer ce qu'Edgar Morin appelle la « compréhension humaine ». Sans compréhension humaine, complémentaire et indissociable de la seule compréhension intellectuelle, il ne peut y avoir de coopération.

« La compréhension intellectuelle nécessite d'appréhender ensemble le texte et le contexte, l'être et son environnement, le local et le global. La compréhension humaine nécessite cette compréhension, mais aussi et surtout de comprendre ce que vit autrui. » Edgar Morin



Références :

- [Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique](#), le Labo de l'ESS - Septembre 2014
- [Enquête d'analyse des PTCE](#) - Mai 2017
- [Pôles territoriaux de coopération économique : Premier panorama des démarches R&D](#), Laurent Fraisse, Novembre 2017, en partenariat avec L'Institut CDC pour la recherche et l'Institut Godin
- Panorama des ressources pour croître en maturité coopérative : <http://institut-territoires-cooperatifs.fr/portfolio-item/panorama-ressources-maturite-cooperative>

Le récit de territoire comme outil de mobilisation collective

Animation : Philippe CARBASSE, Carrefour des métiers du développement territorial

Interventions : Julian PERDRIGEAT (Loos en Gohelle) / Marc MONNERAYE (MDSL)

Enjeux : La mise en « mouvement » d'un territoire et de ses diverses composantes nécessitent de fédérer un ensemble d'énergies, de compétences et d'intérêts. A l'échelle d'un territoire ou d'un projet, le récit de territoire peut constituer une manière de penser son environnement et sa transformation en favorisant une identité collective et une appropriation par chacun.



Synthèse de l'atelier

Julian PERDRIGEAT : L'approche narrative à Loos-en-Gohelle

Le principe de l'approche narrative est de créer les conditions pour construire une identité collective, identité qui est à la base de toute communauté humaine. (cf. les écrits de Nancy HOUSTON sur « *l'espèce fabulatrice* »).

La mise en récit participe de la mise en mouvement d'un territoire. S'agissant de, l'organisation de cette mise se concrétise au travers de plusieurs aspects :

- L'inscription dans un temps long : La démarche de Loos en Gohelle est amorcée à la fin des années 70 par le père du Maire actuelle (JF. CARRON) autour d'un récit collectif (« d'où on vient et où on souhaite aller ») impliquant la population. Cela se traduit, par exemple, par des spectacles narratifs du territoire réalisés pour et par les habitants ;
- La professionnalisation et l'institutionnalisation des enjeux du Récit : Un poste de chargé de récit est créé avec pour objectif de professionnaliser la démarche et de mesurer son degré « d'appropriation » par les habitants. Une première phase, reposant sur des entretiens avec les habitants, donne lieu à un ouvrage ;
- Le récit comme forme d'évaluation : « *tout ce qui compte ne se compte pas mais se raconte* » ;
- La réflexivité de la démarche (effet miroir) : Afin d'améliorer en continue le projet, des dispositifs sont mis en œuvre pour d'apprendre des projets réalisés et permettre de qualifier



le changement. Cela se traduit notamment par un travail en interne de la collectivité sur l'approche managériale (cf. mise en récit des conflits¹, équipe interne de « casque bleu »).

- Elargissement à la démocratie « narrative » : Démonstrateur national de conduite du changement

Marc MONNERAYE : Mouvement du Développement Local Social

Le MDSL est une association créée au début des années 80 par des travailleurs sociaux afin de promouvoir un développement social local basé sur la participation des usagers et le « désenclavement » du social.

L'expérience présentée provient de la demande du service Prévention et politique de la ville de la Ville d'Aurillac pour donner suite aux constats de « l'inefficacité » des dispositifs de participation des habitants (le fonds de participation des habitants est par exemple très peu sollicité).

L'association met alors en place un atelier de l'avenir dont un des principes est de permettre un travail en commun entre élus, techniciens et habitants (cf. film en référence).

Cette démarche donne lieu systématiquement à une mise en forme qui permet, pour le groupe qui s'est constitué, de garder une trace du projet et de le valoriser.



Référence :

- [Vidéo de présentation de la Fabrique Commune du MDSL](#)

¹ Cf. travaux de Michael WHITE sur l'approche narrative comme courant psychanalytique

Journées des territoires : Atelier 27 nov. 2018

Participation et initiatives citoyennes

Comment favoriser la coproduction des politiques publiques ?

Animation : Pierre-Alain CARDONA, ARDL PACA

Interventions : Collectif Quartier de la Bottière, Nantes / Conseils citoyens Plaine commune (J. PICARD, accompagnant) / François ETEVENON et Fanny MIRA, membres du Conseil de Développement et des "Écouteurs" des Ecoutes citoyennes

Enjeux : L'aspiration des citoyens à être partie prenante de la définition de l'intérêt général s'expriment au travers de nouvelles pratiques d'engagement et d'implication des citoyens/habitants/consommateurs. Par ailleurs, le principe de la coproduction de l'action publique émerge en lien notamment avec l'instauration de nouvelles instances participatives (conseils citoyens). Comment le principe de la coproduction est-il mis en œuvre ? Comment s'articulent dispositifs participatifs et initiatives citoyennes ?



Synthèse de l'atelier

Collectif La Bottière

TEMOIGNAGE A TROIS VOIX DES CONSEILLER·ES CITOYEN·NES PRESENT·ES (PATRICIA URSEAU, CHRISTINE NDAYA, BRUNO PLISSON)

Historique de la démarche en annexe (fin du document).

« Nous ne connaissons pas la politique...la rencontre avec le mouvement Grand Place (collectif informel d'habitants qui a été à l'initiative de la création du conseil citoyen) nous a permis d'apprendre ce qu'était la loi Lamy, de comprendre qu'on pouvait s'en saisir pour exiger la création du conseil citoyen et de l'investir, plusieurs associations du quartier ont pu y prendre leur place mais ça n'a pas été facile...»

L'apprentissage collectif (et les formations que certains d'entre nous ont pu suivre à l'école de la rénovation urbaine et à Resoville, un Centre de ressource politique de la ville) a été un plus pour nous reconnaître, nous aider à nous positionner, apprendre à décoder les discours techniques dans les séances de « dialogue citoyen » (qu'il y a-t-il derrière le jargon ?), apprendre à nous exprimer et progressivement à nous forger un discours commun et un projet alternatif à celui de la ville.



Nous avons appris à partager et mettre au clair les multiples attentes et besoins recensés auprès des habitant.e.s grâce au travail du mouvement Grand Place (en cinq axes de travail : alimentation, santé, convivialité, culture, économie informelle...); Et du coup la question du conseil citoyen a été de travailler à comment faire avancer ces chantiers, à côté du projet de la collectivité, en nous donnant le principe de faire avancer une action concrète à chaque séance du conseil.

Ainsi, nous faisons exister nos différents projets de façon éphémère : le bar associatif, la boutique de réemploi, les vide greniers...dans des locaux destinés à être démolis ou sur l'espace public. Cette façon de les mettre en place tout de suite est symbolique, elle permet de nous faire connaître auprès de nouveaux habitant.e.s, de redonner de l'espoir, de montrer que nos projets répondent à de vrais besoins, et de dire « *on n'attend pas les réponses de la ville, on y va maintenant* ».

Jacques PICARD, administrateur de l'Unadel et expert associé sur la démocratie participative

RAPPEL HISTORIQUE DE LA LOI LAMY

M. Lamy disait qu'il avait les élus « sur le dos », qui ne souhaitaient pas reprendre tous les aspects du rapport Mechmache-Bacqué (les moyens d'un partage du pouvoir) mais il a réussi à garder dans la loi le principe que les conseillers citoyens aient le droit d'être présents dans toutes les instances de la politique de la ville mais sans pouvoir de participer à la décision. Un cadre de référence établit que le conseil citoyen est censé développer les dynamiques des quartiers.

Problème : beaucoup de villes considèrent les membres des conseils citoyens comme des figurants.

A la lumière de démarches d'accompagnement des conseils citoyens qu'il conduit, Jacques Picard liste un certain nombre de questions :

- comment éviter que les membres des conseils citoyens ne se découragent ?
- comment les conseils citoyens construisent des avis collectifs ?
- comment unifier conseils de quartier existants et conseils citoyens ?
- comment aider les élu-es à prendre des postures d'écoute et de facilitation ?
- comment les conseils citoyens réussissent à s'autonomiser pour mener leurs actions propres ?

Une des pistes prometteuses réside dans la capacité des conseils citoyens à conduire des actions concrètes, ce qui est une condition pour durer. Par exemple à Pantin, une action contre le trafic de drogue, à Est Ensemble, une feuille de route construite entre le conseil citoyen et la collectivité, qui établit des objets de travail et un agenda commun, ce qui permet de construire la confiance et de l'éprouver au fil de l'eau.





Questions et contributions

La participation est un travail de Sisyphe : comment faire pour se renouveler en permanence, recréer sans arrêt, faire que ce ne soit pas toujours les mêmes qui participent ?

La nécessité de faire des alliances entre acteurs qui partagent la même vision d'une participation active des premier-es concerné-es. On se rend souvent compte que « nous avons beaucoup d'allié-es potentiel·les : entre collectifs d'habitant·es, professionnel·les et élu·es », ce qui est déterminant pour établir un rapport de force favorable qui fait avancer les actions.

Il est intéressant de considérer le conseil citoyen comme un espace et un processus d'apprentissage collectif.

Plusieurs ingrédients sont évoqués :

- ✓ la pédagogie de l'opprimé (Paolo Freire) : comment apprendre à se mettre au service du plus faible, du dernier arrivé, pour renforcer son pouvoir d'agir « au niveau du plus fort » ? exemple du conseil citoyen de Noailles à Marseille qui interpelle le Préfet directement ;
- ✓ diversifier les modalités pédagogiques : jeux de rôles, travail entre pairs par type d'acteurs (habitants, professionnels DSU, délégués du préfet) pour ensuite croiser les points de vue, utiliser des schémas, des dessins et cartes pour faciliter la compréhension commune et rendre lisible le jeu des acteurs...avec une attention à tout ce qui permet le dialogue effectif, à dépassionner les échanges, la dimension ludique et décalée qui met du jeu dans des systèmes souvent sclérosés ;
- ✓ mais attention à ne pas en faire trop (de formation et pédagogie active) car ça pourrait apparaître parfois « occupationnel » et « pomper » l'énergie au détriment des questions de fond qui font sens pour les personnes concernées. C'est pourquoi les démarches de recherche-action peuvent être adaptées car elles conjuguent à la fois l'action, la formation et la recherche en permettant les interactions au profit de l'action ;
- ✓ se fixer des objectifs limités pour se donner les meilleures chances de les réussir ;
- ✓ être attentifs aux signaux faibles qui sont aussi de la participation dans une diversité d'espaces : écoles, espaces publics... ;
- ✓ la question du changement de regard et des représentations qui doivent être déconstruites avant de pouvoir faire du commun (méthodes ATD) ;
- ✓ la question de la communication institutionnelle qui « assomme » et « tue la relation », et que les citoyens perçoivent très vite comme de la « propagande » ;
- ✓ la nécessité de travailler des objets concrets définis par les gens à partir de leurs enjeux : exemple des ateliers santé ville ;
- ✓ la nécessité de réinventer des postures d'élu·es pour assumer les conflits, et garantir un cadre politique de dialogue et de construction.



Références :

- Historique de la démarche du collectif de la Bottière :

Il était une fois, au début du 21^{ème} siècle, un quartier populaire appelé La Bottière, sis à l'est de la bonne ville de Nantes. Y habitent quelques 5000 citoyens et citoyennes, jeunes et vieux, d'une richesse humaine certaine bien que souvent considérés comme de pauvres hères.

Certes, beaucoup galèrent, entre chômage, précarité, petits salaires et horaires décalés et connaissent parfois des situations d'isolement problématiques. Mais les liens d'entraide et de solidarité y sont puissants, entre voisins, au sein des différentes communautés ou selon des réseaux informels qui échappent le plus souvent à la connaissance des autorités.

Par exemple, depuis que la loi interdit de jeter les produits alimentaires proches de la péremption, des habitants se sont organisés pour les récupérer auprès des supermarchés et les redistribuer à ceux qui en ont besoin sur la cité. D'autres qui ont des compétences mécaniques, offrent leurs services pour réparer sur les parkings les vieilles voitures refusées par les garagistes ayant pignon sur rue. Parfois quand elles sont vraiment trop fatiguées, les voitures sont acheminées vers l'Afrique ou une longue retraite active leur sera assurée.

Depuis quelques années des vides greniers sont régulièrement organisés sur la « Grand Place » au cœur du quartier, de plus en plus fréquentés par des gens du quartier ou venant de plus loin car les prix défient toute concurrence et l'ambiance est conviviale, entre bonnes affaires, rencontres, buvette et petite restauration.

Station Service, association de réemploi s'est d'ailleurs installée de façon éphémère fin 2018 dans une ancienne cellule commerciale pour y vendre à très bon marché meubles, vaisselle, vélos, livres, avec le soutien de l'élue en charge de l'économie sociale et solidaire.

Et un tissu de nombreuses associations s'est constitué au fil du temps sur des objets très concrets :



- ⇒ **Aliss44 récupère les ordinateurs déclassés pour les mettre à disposition à très bon prix des habitants en assurant leur formation et l'accès à internet pour toutes les démarches administratives**
- ⇒ **Le 60 B redistribue vêtements, vélos, objets divers et variés et fait de l'éducation populaire sur la transition écologique.**
- ⇒ **Les « rencontres enchantées » organisent régulièrement des soirées de théâtre improvisé, soirées dansantes, concerts selon les talents des un.e.s et des autres à la maison de quartier.**
- ⇒ **La sagesse de l'image propose une programmation de cinéma populaire construite avec des habitants**
- ⇒ **D'autres s'occupent du sport pour les petits et les grands, du soutien scolaire, organisent des tournois de belote...**

Les habitants font l'objet d'une certaine attention de la part des pouvoirs publics, soit parce que certains, parmi les plus jeunes, se rassemblent sur l'espace public en particulier le soir et la nuit et font l'objet de contrôle d'identité récurrents, soit parce leurs habitations à loyer modéré font l'objet d'opérations de réhabilitation pour les hisser à des normes modernes de confort.

Une équipe de quartier constitue l'interlocuteur de proximité des habitants, elle donne des coups de main aux initiatives et organise, en lien avec les nombreux prestataires du « dialogue citoyen », de multiples réunions de concertation et de suivi organisées autour des opérations projetées : réhabilitations des logements, projet urbain dans le cadre d'une opération de rénovation urbaine financée par l'ANRU...

Il y a quelques années, les autorités étaient déterminées à ouvrir une voie à l'intérieur d'un îlot d'immeubles réhabilités au motif de dissuader des stationnements « suspects » et nocturnes de jeunes garçons...De nombreuses réunions avaient tenté de faire accepter le projet avec force arguments techniques de bureaux d'études patentés. Mais des habitant.e.s avaient réussi à



se mobiliser contre ce projet autour de l'idée de sauvegarder et renforcer la fonction de jardin public à destination des riverains.

Les techniciens et les élus avaient été surpris par la résistance et la ténacité de ce noyau déterminé qui avait lancé une pétition signée par 200 personnes, s'était entouré « d'experts » étudiants et professeurs de l'école d'architecture pour produire un contreprojet et avaient obtenu finalement l'annulation du projet par le maire de l'époque Jean-Marc Ayrault.

Cette victoire et le plaisir d'avoir appris à délibérer, réfléchir, agir ensemble leur avait donné l'envie d'aller plus loin dans la perspective du projet annoncé de renouvellement urbain. C'est ainsi que fut créé le mouvement Grand Place rassemblant celles et ceux qui voulaient contribuer au bien commun de leur quartier. Ils commencèrent par rencontrer l'ensemble des forces vives pour mieux connaître la vocation de chacun, ses envies, projets et besoins.

La dynamique créée aboutit à une forme de projet global d'amélioration de la vie des habitants du quartier autour de 6 grands axes : l'alimentation, la santé, le réemploi, la culture et l'éducation, la convivialité et un 6^e non défini pour laisser la place à des surprises non prévues. Ces 6 axes se traduisent dans la perspective du projet urbain pour le cœur de quartier par la revendication d'une grande place conviviale de 3000 m² et d'un espace bâti de 1500 m².

Le projet avait été présenté à la ville et la métropole à l'occasion des multiples réunions de concertation préalables au projet urbain. Les techniciens et prestataires y affichaient des schémas qui traduisaient les intentions publiques dans un jargon technique flou : densification, mixité sociale et fonctionnelle, résidentialisation... tout en répétant que « rien n'était figé ». L'exercice montrait les limites du dialogue citoyen et laissait penser aux habitant.es qu'on les associerait au « choix de la couleur des fleurs », que leur légitimité n'était pas reconnue, que les choix étaient déjà faits sans que leurs propositions n'aient été discutées ni prises en compte.

En parallèle, les habitants apprenaient que dans le cadre de la loi Lamy, un projet inscrit dans le PNRU nécessitait la création obligatoire d'un conseil citoyen, démarche que la ville n'avait pas mise en place sur ce quartier. Ainsi, le mouvement Grand place demanda au Préfet la création de cette instance, ce



qui fut rapidement accordé. La constitution du conseil citoyen fut l'occasion d'impliquer de nouvelles personnes dans le processus d'apprentissage de la délibération et ainsi de renforcer la dynamique du projet alternatif des habitants. Ainsi le conseil citoyen prit de nouvelles initiatives : une pétition signée par plus de 400 personnes, une réunion publique au cœur du quartier avec 100 personnes dont une dizaine d'élu.e.s pour mettre en scène la diversité des parties prenantes et leur volonté à construire un projet commun. C'est à cette occasion que les gérants du cinéma Le Concorde exprimèrent leur engagement pour créer un cinéma sur le quartier, comme une des briques du futur « lieu commun ».

Et ainsi les lignes commencent à bouger : le principe d'un pôle d'économie sociale et solidaire est acté, la maire évoque l'hypothèse du cinéma, l'élue à la politique de la ville semble convaincue par le projet et se dit prête à faire bouger le projet urbain...à suivre

Faire évoluer les organisations

Individu·es en transition dans des organisations en transitions ?

Animation : Pierre-Antoine MARTIN, IREV

Interventions : Louise GUILLOT, 27ème Région / Bernard ALIX, CNFPT, CNAM

Enjeux : La mise en œuvre de projet de territoire renvoie à la transversalité des organisations, à des coopérations multiples et à l'adaptation des démarches pour pouvoir générer l'innovation, la créativité en lien avec les spécificités d'un environnement (voir la notion d'organisation agile). Cela nécessite une réflexion sur la structuration des organisations, les procédures de travail et le mode de management. Quelles sont les évolutions en la matière dans les organisations (collectivités, structures privées...) ?



Synthèse de l'atelier

Pierre-Antoine MARTIN, IREV

INTRODUCTION

Etude des impacts de la réforme de la Politique de la ville sur la transformation de l'ingénierie, à partir d'une étude de cas en région Haut de France.

2 regards :

- le transfert de compétence à l'EPCI ;
- le lien à la proximité : repérer où est positionné l'ingénierie.

On observe 4 formes/modèles de situation :

Configuration	Organisation et bilan	Exemple
Grande ville qui représente plus de la moitié de la population, le reste de l'interco. plutôt rurale	Services mutualisés, PV intégrée à l'interco. Quid des maires ruraux cependant : restent en marge de cette thématique	Amiens : mise en place d'un service unique dès 2010
Interco. multipolaires	Tension avec cohabitation de deux ingénieries - Portage confiscatoire par l'Interco., dessaisissement des communes → tensions sur gestion de quelques structures locales types CCAS	Cas fréquent en Région HDF : ex Communauté



	- Du coup, certaines communes mettent en place une ingénierie propre	agglomération Lens-Liévin
Interco. multipolaires	Binôme en accord : - Portage par Interco - Missions d'application par les communes	
Interco. rurales	Faiblesse de l'ingénierie, l'Interco. ne peut pas porter la PV → les communes concernées sont seules, centres de ressources en appui	

Bilan: pas d'évolution majeure avec la réforme. Mais ils ont rencontré deux cas « d'ingénierie alternative » :

- une association qui porte la PV (association qui fonctionne comme un quasi service extérieur de la collectivité, COPIL avec la Communauté d'agglomération du Boulonnais) ;
- un GIP, formule qui a l'avantage d'une gestion plus souple qu'une collectivité.

Louise GUILLOT, 27^{ème} Région

Depuis sa création, La 27e Région entend jouer le rôle de « laboratoire de transformation publique ». Elle fait le pari de la pluridisciplinarité en mobilisant des compétences issues du design et de la conception créative, des sciences sociales (ethnologie, sociologie de terrain, observation participante) ou encore des pratiques amateurs (do it yourself, éducation populaire, etc.).

Le point commun de ces approches est qu'elles privilégient l'expérience vécue par les utilisateurs, agents et citoyens, comme un point de départ pour réinterroger les politiques publiques.

Les interventions reposent sur des démarches de recherche-action, de recherche à partir des d'expériences de terrain.

Question de départ : pourquoi une politique publique ne parvient-elle pas à se réaliser ?

La démarche débute par une immersion dans le terrain et l'observation des mésusages des dispositifs. Nous nous appuyons ensuite sur les méthodes du design public, c'est à dire entrer dans le projet par la conception et mobiliser sous forme d'une démarche de co-construction les parties prenantes. Le principe est de mobiliser les expertises d'usage, d'amener à reformuler les problèmes, à expérimenter.

Exemple illustré : l'étude réalisée sur les gares rurales

La 27R s'est ensuite positionnée sur des démarches de mutations d'administrations publiques. Les enjeux : imaginer les métiers de demain et travailler sur les blocages qui freinent les mutations (ex : absence de portage et motivation, coût d'achat de l'innovation, rendre l'administration active...).

Outil : Un programme a été créé à cet effet, le laboratoire de transformation de l'action publique consistant à agir en interne dans des collectivités, pour y impulser des dynamiques de transformation (intitulé la TRANSFO, <http://www.la27eregion.fr/transfo/>).



11 collectivités y ont eu recours, dont 4 régions.

Une équipe de 3 personnes de la 27R intervient 2 à 3 jours / mois et travaille avec un groupe de relais et animateurs, les « ambassadeurs » embarqués. Ceux-ci sont choisis en fonction de la diversité des profils, des postes, du genre, des générations, etc. Un « poisson-pilote », le référent est également désigné et tient un rôle majeur.

Plusieurs questions d'agents de collectivités (participants) :

- sur la légitimité de ce référent et ses compétences
- sur l'implication des DGS et le lien au politique,

Réponse : L'implication des DGS est essentielle, ils sont « accrochés » par la mise en chantier rapide de cas pratiques. Mais la démarche est plutôt rattachée à des directions « métiers » pour éviter une trop forte personnalisation du projet par le DGS et les risques qui lui seraient liés.

Intervenante des « Artisans du changement » : atteste des mêmes pratiques et postures visant à assurer des relais et impulser un engagement de la direction ; importance d'embarquer quelques élus dans ce genre de projet.

Réponse : Eviter des machineries trop lourdes (ex des COPIL, COTEC, etc.). Il faut être sur des chantiers très concrets, c'est la démarche du design. Le principe est de s'appuyer sur des chantiers de projets pour insuffler de nouvelles collaborations.

De fait, des appels à projet sont lancés pendant « la TRANSFO » pour mobiliser les agents et étendre les « concernés ». Ainsi une équipe se construit progressivement.

Après quelques expériences concrètes, un « laboratoire d'innovation » est installé et se pérennise dans la structure. La 27R se retire et c'est le labo interne qui porte l'esprit de la démarche. Ces labos vont avoir des configurations différentes selon les contextes. Ils intègrent des cellules pour suivre les besoins en R&D. Le réseau des ambassadeurs est capital pour la suite.

Question d'un professionnel (Service Social du Département Loiret) sur les conséquences pour les personnels

Réponse : Cette démarche, inscrite dans le paysage de l'administration pendant une année, provoque des changements « forts » : bifurcation de trajectoires chez beaucoup d'ambassadeurs (dans leur carrière vers des services de management ; réorientations vers le privé...).

Exposé d'un cas pratique dans la TRANSFO de Mulhouse, autour de l'abandon des mégots sur la voie publique et des réponses de la collectivité : un exemple de la mise en place d'un dispositif ludique dans l'espace public (cf. document Description des étapes).

Remarque N. Ledon (chef de projet PV) : Méthodologies très proches de l'éducation populaire, démarche éducative qui évite de réfléchir par la sanction.

Question PA Martin : Quid des résistances à cette démarche de TRANSFO.



Réponse : En général, les projets sont « bien vus » par les directions métiers en termes notamment d'amélioration des performances etc...Par contre, cela peut être plus rude avec les services techniques, qui sont dans « le dur » du terrain : il faut très vite venir sur du concret pour les rallier.

Question : Coût et échelle d'intervention

Réponse : 360 k€ dont 50% pris en charge par le bailleur de la 27R, la Fondation Bloomberg. De fait, un tel investissement n'est pas possible pour de petites communes.

La 27R travaille maintenant « les socles » de la grande administration : les schémas d'aménagement et de planification, les démarches d'évaluation, les élus, les achats publics.

Bernard ALIX, CNFPT, CNAM

Les collectivités sont aux prémices de la mise en place d'organisations apprenantes. Cela implique une évolution des modes de management dans les procédures, de réinterroger la notion de compétences, une conversion des ressources en réelles capacités à faire et sortir du management individualisé.

Une organisation apprenante doit participer à la transformation du monde du travail, laquelle interpelle les normes. Il convient de développer les logiques d'apprentissage.

L'« apprenance » se définit comme l'attitude à s'engager dans l'apprentissage et renforce le sentiment d'efficacité personnelle.

Cela renvoie à des diverses questions : comment donner du sens ? et comment faire accepter d'introduire de l'horizontalité dans les structures ?

Remarque N. Ledon : L'implication des 3 niveaux (macro = l'institution, méso = l'organisation, micro = l'individu) entraîne un besoin de gouvernance et nécessite de l'acceptation par la hiérarchie. Or les DGS se renferment face aux difficultés, ils se recentrent, deviennent directifs, allant contre cette logique de l'apprenance.

Réponse : Choix et pratiques conditionnent l'interventionnisme. L'analyse de la pratique nous mène à rentrer dans les enjeux de pouvoir.

Intervention d'une élue : Justement il faut parler des questions de pouvoir, et de la prise de risque. Mais c'est un problème dans la culture française.

Professionnels du Service Social du Département Loiret : Je suis d'accord, c'est compliqué d'embarquer les élus, long travail de sensibilisation pour les inciter à ouvrir, décroisonner.

Journées des territoires : Atelier 27 nov. 2018

Valoriser autrement les ressources individuelles et collectives des territoires

Animation : Cécile DE BLIC, Experte associée à l'UNADEL

Interventions : Bernard ARRU, site Mauléon et Association nationale TZCLD



Synthèse de l'atelier

L'expérimentation « territoires zéro chômeurs de longue durée » menée sur 10 sites à l'échelle nationale a pour objectif de montrer qu'il est possible à l'échelle d'un territoire, sans surcoût pour la collectivité, de proposer à tout chômeur de longue durée qui le souhaite, un emploi à durée indéterminée et à temps choisi, en développant et finançant des activités utiles et non concurrentes des emplois existants pour répondre aux besoins des divers acteurs du territoire : habitants, entreprises, institutions...

Bernard ARRU a pu présenter l'expérience du Site de Mauléon (cf. référence).



Paris, Mardi 27 Novembre 2018

1



Références :

- [Présentation de Bernard ARRU](#)

Journées des territoires : Table-ronde 27 nov. 2018

Renouveler les relations entre acteurs des territoires

Vers une ingénierie de la coopération ?

Animation : Axel OTHELET, Citoyens et Territoires Grand Est

Citoyens et Territoires Grand-Est est un centre de ressources pour le développement local (anciennement Carrefour des pays lorrain). Nous allons tenter, à l'occasion de cette table ronde, d'examiner la manière dont se conceptualise les dynamiques de coopération entre acteurs des territoires et voir si un modèle d'action est en voie de structuration.

Interventions :

- Laurent GRANDGUILLAUME (Président de l'association TZCLD) ;
- Yannick BLANC (Vice-Président de la FONDA) ;
- Elodie JULLIEN (Le RAMEAU) ;
- Pierre-François BERNARD (CLUS'TER JURA).

Enjeux : Les expériences abordées tout au long de ces 2 journées mettent en évidence des démarches innovantes en matière d'ingénierie vers des formes plus coopératives, plus participatives, « mixtes » (public /privé) permettant de démultiplier les synergies et la coproduction. Les méthodes mises en œuvre sont-elles diffusables ? Quelles sont les limites et perspectives de ces pratiques ?



Synthèse de la table-ronde

Laurent GRANDGUILLAUME

Président de l'association TZCLD

L'idée provient de la société civile, d'ATD Quart-Monde, rejoint ensuite par le Secours Catholique, le Pacte civique, Emmaüs France et maintenant l'APF, le CORAS, la fondation AMIPI...Une loi a ensuite été votée à l'unanimité à l'Assemblée nationale et au Sénat. Il faut rappeler que, pendant les débats parlementaires, un groupe de travail associant tous les acteurs de la société civile a été mis en place pour suivre l'élaboration de cette loi. Ensuite, une association a été créée avec différents collèges (territoires, associations, bénévoles, experts), ce qui permet de fédérer les acteurs et de continuer en tant que comité de vigilance de l'expérimentation. Ce comité a également la charge de préparer la loi pour l'extension de l'expérimentation.



L'idée provient de la société civile, d'ATD Quart Monde... Une loi a ensuite été votée à l'unanimité.

La loi a prévu un fonds d'expérimentation par lequel transite le coût du chômage de longue durée pour financer une partie des emplois créés dans les territoires. Ce sont des emplois complémentaires qui ne viennent pas concurrencer les activités existantes. Ce fonds est une émanation de l'Etat, présidé par Louis GALLOIS et au sein duquel siège un commissaire du gouvernement. En revanche, l'association est totalement indépendante de l'état, ce qui peut parfois « gêner ».

10 territoires expérimentent actuellement et près de 700 emplois à durée indéterminée et à « temps choisis », ont été créés pour des activités « nouvelles » qui renvoient pour plus de la moitié sur les transitions énergétiques et écologiques (économie circulaire, réemploi, services de proximité...). Des entreprises ont été créées à la suite d'un travail du comité local dans lequel un consensus a été construit autour du projet et des activités identifiées pour chacun des territoires. Les personnes privées d'emploi ont été associées à cette démarche.

Les personnes privées d'emploi ont été associées à cette démarche.

Dans certains territoires, des médiations sociales ont émergé pour identifier les personnes en situation de chômage de longue durée. A ce jour, nous sommes en contact avec environ 140 territoires dans toute la France (de Région à des Communautés de commune en passant par des grandes villes ou des pays).

Le point le plus important pour moi est le « passage à l'échelle » pour ce type de projet. Nous ne défendons pas une généralisation, nous ne sommes pas un dispositif, nous luttons contre ces principes (« définir des cases dans lesquelles les personnes doivent rentrer ») car par définition, les personnes qui en ont le plus besoin ne rentrent jamais dans les critères définis. Nous défendons un projet de transformation radicale au sens où le projet a vocation à transformer dans le territoire. Il appartient à ceux qui le portent de développer des modalités qui leur sont propres. Pour passer à l'échelle, il ne s'agit pas de dupliquer, de généraliser, il s'agit bien de mettre à disposition des outils, une méthodologie, une ingénierie de projet pour faire en sorte que chacun s'approprie le projet et le concrétise sur son territoire. A cet effet, nous sommes en train de mettre en place un « centre de développement » pour mettre à disposition les outils via des formations (présentiel et distanciel). Nous développons également dans chaque région, des « grappes régionales » avec pour objectif une appropriation des principes « universels » : personne n'est inemployable, le coût du chômage de longue durée (environ 43 milliards) peut être réaffecté pour produire des activités nouvelles, créer du lien social sur les territoires et répondre à des besoins non satisfaits. C'est une utopie réaliste.



Pour passer à l'échelle, il ne s'agit pas de dupliquer, de généraliser, il s'agit bien de mettre à disposition des outils, une méthodologie, une ingénierie de projet pour faire en sorte que chacun s'approprié le projet et le concrétise sur son territoire.

Qu'est ce qui permet de rassembler une multitude d'acteurs (publics et privés) ? de dépasser les conflits ? de favoriser les coopérations ?

Pour avoir géré un certain nombre de conflit au niveau nationale, je crois qu'à partir du moment où l'on se réunit autour d'une table, que l'on pose un diagnostic partagé, que l'on met « des mots sur des maux », on arrive à s'entendre et à faire converger des partenaires sociaux, des entreprises et des collectivités. Il faut sortir de sa zone de confort : dans certains territoires, ce sont des collectifs citoyens sont allés convaincre les élus, dans d'autres ce sont des élus qui portent, dans d'autres encore, c'est la CCI qui s'est impliquée avec les acteurs de l'insertion et de l'ESS.

La difficulté est que s'il y a une « géographie de la colère » et une « géographie de l'adhésion », il y a aussi des territoires au sein desquels, il y a la colère et pas l'adhésion. Il faut alors comprendre pourquoi : certains territoires pris dans le quotidien, les conditions d'existence « n'arrivent pas à lever la tête » car ils n'ont pas de moyens humains à leur disposition pour construire des projets à moyen terme.

Pierre François BERNARD

CLUS'TER JURA

Des personnes (Entreprises, collectivités, habitants) se sont retrouvées autour de Lons le Saunier pour mettre le territoire en commun et tenter de créer de l'activité économique. A l'origine, le groupe « coopérative demain », spécialisé dans l'IAE et la valorisation des déchets fait le constat qu'il assure une insertion, un accompagnement mais que par la suite les personnes ne sont pas forcément incluses, employées sur le territoire.

Les 3 maitres mots de notre expérimentation, qui datent de 1994, sont le territoire, le décroissement et la coopération avec l'hypothèse qu'elle contribue au développement économique, social et humain.

Les 3 maitres mots de notre expérimentation, qui datent de 1994, sont le territoire, le décroissement et la coopération avec l'hypothèse qu'ils contribuent au développement économique, social et humain. Nous avons répondu à un appel à projet PTCE (Pôles territoriaux de coopération économique)



qui s'est structuré en SCIC de 70 sociétaires (5 à 6 collectivités, des entreprises, des citoyens et des associations) sur un métier de générateur, de capacité à identifier des ressources sur le territoire et de mobiliser les gens autour de ces ressources. L'enjeu n'est plus tellement de faire de l'ingénierie de programme mais de l'ingénierie de mobilisation.

***L'enjeu n'est plus tellement de faire de l'ingénierie de programme
mais de l'ingénierie de mobilisation.***

Nous agissons suivant un processus recherche et développement (l'équipe est composée de 4 personnes venant du monde de la technologie) : identification de problématiques / recherche des solutions / expérimentations / lancement d'activités.

Aujourd'hui, nous accompagnons 15 à 20 projets par an, par exemple, une association, devenue une SCIC qui revalorise les bouteilles déjà utilisées, projet de circuit court pour une entreprise de valorisation du marc de café...au total, 5 à 6 entreprises créées après 3 ans d'activité.

Globalement, nous avons réussi sur la phase amont, sur la coopération, avec par exemple, un évènement organisé sur une communauté de commune de 4000 habitants, regroupant 200 participants ; des personnes qui « décroissent », qui travaillent en groupe pour construire des projets.

Deux limites de la SCIC¹ :

- être considéré comme un « OVNI » par les élus locaux : le « choc frontal » dans les manières de faire, de travailler sur les ressources, mobiliser l'expertise citoyenne et non sur les ZAC, a globalement échoué. Nous travaillons actuellement sur « l'acculturation »,
- nous arrivons à identifier 15 à 20 ressources / an, à trouver le modèle économique, à « aligner les intérêts » (chaîne de valeur : réunion de gens sur un projet qui en modifiant leurs pratiques crée de la valeur). Mais aujourd'hui, nous n'arrivons pas à coopérer pour engager le territoire : il faudrait que l'on implique davantage des personnes du territoire. L'expression la plus symptomatique est que les sociétaires de la SCIC délèguent la coopération aux salariés (« pas de coopération entre coopérateur »), en donnant un « chèque en blanc » pour organiser la coopération.

¹ 50% de prestations à des entreprises ou des collectivités, 50% appel à projet et soutenues par la Région et l'ADEME



Le « choc frontal » dans les manières de faire, de travailler sur les ressources, mobiliser l'expertise citoyenne et non sur les ZAC, a globalement échoué.

Quelques pistes :

- la création d'une fondation territoriale (épargne citoyenne) pour amorcer les projets (coopération capitalistique) ;
- cartographier des compétences et réseaux de coopération ;
- créer un lieu de la coopération sur la transition énergétique ;
- travailler sur un processus R et D pour expérimenter, tester les verrous et les évaluer, faire évoluer nos façons de faire.

Pour conclure, par rapport à l'ingénierie de projet et à la coopération, je ne suis pas sûr que la coopération soit une ingénierie de projet, je m'intéresse plus aujourd'hui à l'ingénierie de processus : nous sommes plus sur des rôles de facilitation que de leader ou d'animateur (la coopération étant un processus plutôt que sur l'ingénierie qui a tendance à focaliser l'objet).

Je m'intéresse plus aujourd'hui à l'ingénierie de processus : nous sommes plus sur des rôles de facilitation que de leader ou d'animateur.

Elodie JULLIEN

Le RAMEAU

Le Rameau est une association créée en 2006, dont l'ADN est la question des alliances multi acteurs pour répondre à des enjeux de territoire (économiques, sociaux, environnementaux ou sociétaux). Comment un nouveau mode d'action peut être déployé auprès du plus grand nombre pour créer de la richesse et de nouvelles solutions ?

Le Rameau se définit comme un laboratoire de « recherche empirique », ce qui recouvre 3 axes d'intervention :

- nous travaillons auprès de gouvernances (entreprises, acteurs publics, associations...) et nous observons comment ils font alliances (ou pas) avec les acteurs du territoire (des organisations) ;
- nous lançons des programmes d'étude au travers de l'observatoire du partenariat : par exemple, dernièrement l'étude PHARE concernant les fragilités territoriales sur les 13 nouvelles régions et comment la co-construction peut répondre à ces fragilités ou pas... ;
- mettre en débat ce que l'on observe.

Finalement, ces 3 modes d'action nous permettent de modéliser, de formaliser des pratiques et de mettre à disposition des publications (ex : en 2016, le référentiel de co-construction territorial qui s'appuie sur des acteurs de terrain comme le Cluster'Jura).



S'agissant des concepts, nous utilisons le terme de co-construction (c'est-à-dire le fait que différents acteurs créent ensemble de nouvelles solutions pour répondre aux enjeux de territoire) qui s'intègrent dans un cadre global que l'on nomme les alliances (c'est-à-dire un positionnement, une volonté, une capacité à s'ouvrir aux autres qui constituent les conditions pour que la co-construction, la coopération puisse fonctionner).

S'agissant des concepts, nous utilisons le terme de co-construction (c'est-à-dire le fait que différents acteurs créent ensemble de nouvelles solutions pour répondre aux enjeux de territoire).

Quel est l'état des lieux de ce que l'on observe ?

Un mouvement est né et se développe sur les territoires pour répondre à des besoins de proximité : ce mouvement est constaté d'abord par les Maires (76 % déclarent être entrés dans une logique de co-construction), ils perçoivent les dynamiques et ont la volonté de s'y impliquer. Ils constatent également une évolution des pratiques entre entreprises et associations qui ont de plus en plus la volonté de développer des relations partenariales (augmentation des partenariats de plus de 8 points depuis 5 ans). Evidemment, on ne fait pas nécessairement alliance de la même façon en PACA et en Bretagne mais au niveau national, il y a un développement de ce mouvement.

Ce qui est intéressant est que ce nouveau mode d'action de coopération traduit une conviction partagée par les citoyens, les entreprises, les associations et les Maires sur le fait qu'il y a nécessité de faire alliance pour trouver des solutions nouvelles : 69 % pour les citoyens, 86 % pour les associations, 81 % pour les entreprises et 87 % des Maires déclarent que les alliances sont sources d'innovation, au-delà des questions de solidarité.

Ce nouveau mode d'action de coopération traduit une conviction partagée par les citoyens, les entreprises, les associations et les Maires.

Alors, comment créer à plusieurs ces solutions innovantes pour répondre aux besoins de proximité des territoires ?

Nous constatons divers facteurs qui favorisent la co-construction et l'innovation sur les territoires peut prendre différentes formes (cf. notamment l'émergence de 1/3 lieu qui peuvent constituer l'incarnation des coopérations). Un des points majeurs, selon nous, est l'émergence d'une nouvelle forme d'ingénierie territoriale que l'on nomme « catalyse territoriale » c'est-à-dire la création d'interconnaissance, de liens entre les organisations. Il y a de plus en plus de « catalyseurs



territoriaux » (cf. collectivités locales à Charenton, acteurs associatifs à Aix en Provence, entreprises de l'ESS, acteurs académiques...) qui ont pour vocation de créer de l'interconnaissance à partir d'enjeux de territoire, fonction qui intervient en amont de l'émergence de projet. L'interconnaissance va créer de la confiance qui va permettre ensuite de générer du projet.

Un des points majeurs, selon nous, est l'émergence d'une nouvelle forme d'ingénierie territoriale que l'on nomme « catalyse territoriale » c'est-à-dire la création d'interconnaissance, de liens entre les organisations.

Cette fonction émergente peut être portée par une diversité d'acteur et nous constatons que ces acteurs ont besoin de mieux qualifier ce « nouveau » métier, d'avoir un référentiel pour pouvoir dialoguer avec des acteurs territoriaux. Dernier élément, cette fonction ne vient pas remplacer ce qui existe mais se rajoute à l'existant en termes d'ingénierie territoriale.

Nous avons pu constater, par ailleurs, le besoin de méthodologie pour développer ces dynamiques de territoires : sur 76 % des maires constatant une dynamique de co-construction, 46 % déclarent que c'est en émergence et qu'ils ne savent pas comment faire pour accompagner ces dynamiques.

Nous constatons que ces acteurs ont besoin de mieux qualifier ce « nouveau » métier, d'avoir un référentiel pour pouvoir dialoguer avec des acteurs territoriaux.

Le Rameau a formalisé une méthode pour développer cette ingénierie qui porte sur quatre dimensions/questions :

- les solutions : quelles sont les actions à mettre en place pour créer une ingénierie adaptée en fonction de l'écosystème existant ? quelle nouvelle forme d'ingénierie pour répondre aux besoins ?
- chaîne de valeur : quels sont les acteurs qui vont être impliqués, les actions qu'ils vont pouvoir portées, quelles articulations et complémentarités ?
- le modèle économique (le plus compliqué !) : le financement est l'un des points majeurs évoqués par les catalyseurs territoriaux notamment si cela porte sur le développement territorial et ne génère pas des résultats « immédiats »
- le dispositif : cette nouvelle organisation d'ingénierie doit-elle s'intégrer dans une organisation existante ou doit on créer une structure ad hoc ? avec quelle gouvernance ? globalement, quel est le cadre le plus adapté pour que cela puisse fonctionner ?
- les compétences : au-delà de la méthode, afin de dépasser les cloisonnements, importance de la posture (du « pas de côté »), ensuite nécessité de compétence spécifique pour la co-



construction (comment on construit des partenariats ? comment on comprend son écosystème ? les acteurs qui le composent, les enjeux ?), pour créer un langage commun qui va permettre le dialogue et la confiance.

Il y a différentes façons de répondre à l'enjeu de la compétence : à la fois outiller (cf. Référentiel), se former (cf. MOOC développement territorial CNFPT/UNADEL) et les échanges de pratiques (« réseau des pionniers » des alliances en territoire qui regroupent notamment des catalyseurs).

La co-construction nécessite des compétence spécifiques.

Yannick BLANC

Vice-Président de la FONDA

La FONDA est un centre de ressource pour le monde associatif.

Nous utilisons la notion de « communauté d'action », qui s'est forgé en observant la réalité au travers de mes diverses activités (Préfet notamment, métier de la « verticalité ») et en faisant le constat qu'aucune action publique n'était possible sans structure horizontale. On est là au niveau d'une tension extrêmement forte dont on perçoit les conséquences en ce moment, entre la structuration de l'action que l'on a du mal à penser autrement qu'en termes de verticalité et l'aspiration à de la structuration horizontale que l'on a entendu en permanence dans les interventions précédentes.

Aucune action publique n'était possible sans structure horizontale.

Aujourd'hui, chacun d'entre nous, où qu'il soit, lorsqu'il souhaite développer un projet, de l'innovation, imagine de la structuration horizontale. Cette façon de faire va de soi dans le monde associatif, du développement local, de l'innovation sociale et je prendrais 2 exemples pour montrer que cet « agir collectif » a profondément contaminé la société :

- en 2012, les zones de sécurité prioritaire (ZSP) ont fonctionné lorsque l'on a réussi à structurer de la collaboration entre le parquet, le monde associatif, les acteurs de la prévention, les services de police et de gendarmerie, les bailleurs sociaux...Il fallait construire une sorte d'ingénierie de la coopération entre ces entités. Ce qui était intéressant dans cette expérience est que cette pratique de la coopération correspondait à la fois à une aspiration très spontanée de leur part et en même temps pour travailler de la sorte, il fallait sans arrêt rompre avec les fonctionnements habituels. ;
- en 2015, à l'occasion du lancement des politique de prévention de la radicalisation, dans l'urgence, les préfets sont allés chercher des acteurs qui avaient un début d'expertise sur ces publics, ces questions.

Cet « agir collectif » a profondément contaminé la société.



Dans l'univers de l'innovation, pour fabriquer les produits technologiques les plus sophistiqués, comment s'organise-t-on ? On s'organise en « entreprise étendue » c'est-à-dire un système d'entreprise qui intègre l'ensemble des acteurs de la chaîne de production, y compris les fournisseurs en amont, les sous-traitants, la logistique...Ce que l'expérience montre, c'est que dans une industrie de haute technologie (notamment AIRBUS dans l'aéronautique) où il y a une exigence de qualité très forte, il n'est pas possible d'avoir un schéma où le donneur d'ordre met la pression sur le sous-traitant et capte l'essentiel de la valeur (cf. exemple du BTP). Depuis 25 ans, l'industrie conceptualise ce principe d'entreprise étendue et il y a là encore un choc des cultures où pour que cela marche, les différentes entreprises doivent être sur un pied d'égalité.

Dès lors, quelle peut être la nature des relations, du contrat de sous-traitance ? Comment partager une exigence de qualité et coordonner l'ensemble ?

Cet ensemble de phénomènes, je l'ai nommé communauté d'action et cette façon de s'organiser ne vient pas de l'industrie, elle naît quand existe déjà une communauté liée au territoire, à un métier, au besoin de répondre à une urgence.

Ce que l'on a entendu précédemment montre que cette façon d'agir collectivement est en train de contaminer la société, on assiste à une transformation des mentalités, de nos cultures qui est extrêmement profonde et on s'aperçoit très rapidement que cette aspiration se heurte à un certain nombre d'obstacles : nous n'avons pas les outils institutionnels, administratifs, démocratiques pour le faire. Nos modèles économiques ne sont pas conçus pour le faire : ni l'argent public, ni l'argent privé ne finance l'ingénierie de l'action collective.

Nous n'avons pas les outils institutionnels, administratifs, démocratiques pour le faire.

Enorme paradoxe : pas de financement alors que tout le monde en a besoin. Cela représente un défi pour l'ensemble des structures associatives : trouver des concepts, des manières de voir qui vont permettre de convaincre.

3 projets menés par la FONDA pour répondre à ces besoins :

- création en collaboration avec le CGET du carrefour des innovations sociales pour donner de la visibilité et mettre en relation, accessible sur un site (innovations sociales.fr qui recense 13 000 projets) . L'objectif de cette base de données est de susciter à la fois de la coopération et de la mise en relation à l'échelle nationale ou territoriale ;
- un travail de réflexion mené en commun avec le Labo de l'ESS et l'AVISE sur la mesure de l'impact social avec une volonté de renouveler cette mesure par l'analyse des chaînes de valeurs. Quelle est son intérêt ? C'est un outil dans lequel, pour comprendre la valeur que l'on crée, on décompose son activité et on analyse la totalité des activités que l'on mène et à travers ce travail, on cartographie les interactions et les partenariats. Dans le champ du social, aucun



acteur n'est capable d'agir sans interrelation et partenariat. Un partenariat peut être analysé comme une chaîne de valeur, c'est une relation dans laquelle il y a du don, de la contrepartie, du financement, des ETP...et de la création de valeurs, et il faut des outils méthodologiques pour chiffrer un certain nombre de choses et mieux comprendre le système dans lequel on agit.

Aujourd'hui, nous expérimentons cette méthode sur 3 sites : opération de rénovation urbaine dans un quartier de l'agglomération de Nantes, centres sociaux du département de la Drome et de Seine maritime et un site TZCLD. Par rapport au technique habituelle de mesure de l'impact social, l'analyse par la chaîne de valeur est un outil conçu dès le début pour être approprié par les acteurs eux-mêmes.

Toujours pour outiller la coopération et le partenariat, un travail a été engagé sur les 17 objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon 2030. Cette méthodologie permet à tous les acteurs de terrain de se situer dans la dynamique des ODD, c'est-à-dire trouver un mode de relation entre des enjeux planétaires (écologiques, économiques, sociaux...). Comment emboîte-t-on les échelles ?

Un premier prototype de cette démarche devrait être lancé début 2019 à la demande du Haut-commissariat à l'ESS.

Echange avec la salle

Patrick BEAUVILLARD (Institut des territoires coopératifs)

Le terme de catalyseur me semble bien choisi dans la mesure où en chimie, le catalyseur une fois la réaction réalisée ne laisse plus de trace, il disparaît dès lors que le territoire aura financé sa propre ingénierie. Est-ce qu'il s'agit d'un nouveau métier ou d'un métier transitoire destiné à faire grandir la capacité des territoires à faire leur propre catalyse ? Est qu'il doit être éphémère ou permanent ?

Elodie JULLIEN (Le RAMEAU),

Pour nous, le catalyseur n'est pas une fonction qui a vocation à être supprimée. En revanche dès lors que sur une thématique, l'interconnaissance est suffisante pour générer du projet, le catalyseur peut développer sa fonction sur un autre sujet.

Yannick BLANC (Vice-Président de la FONDA),

Le catalyseur est assez proche du « community organiser » défini par Saul Alinski.

Laurent GRANDGUILLAUME (Président de l'association TZCLD)

Pour qu'il y ait catalyse, il faut éviter que l'on « nous coupe l'oxygène ». Un exemple concret, nous avons été contactés par la commission européenne afin de travailler sur la capitalisation et le passage à l'échelle et nous avons failli avoir un veto de l'Etat car l'Etat aime bien avoir l'initiative et organiser...moins on empêchera les initiatives locales, plus on évitera de nous faire entrer dans des bureaucraties, plus la catalyse fonctionnera.

Dans notre pays, les premiers opposants au projet ont été le Ministère du travail (DGFP), ensuite les acteurs « traditionnels » de l'insertion. Je constate qu'il est plus simple de discuter avec certains acteurs à l'internationale que d'ouvrir des portes dans notre pays. La vérité est qu'il y a des conservatismes puissants parfois dans les territoires (les « baronnies ») et parfois au niveau national.



Il y a la peur de lâcher du « lest » et il faut arriver à convaincre les uns et les autres que l'on ne leur prend pas du pouvoir. C'est bien cela qui empêche les énergies d'émerger aujourd'hui. Il faut faire confiance et laisser les acteurs faire sur les territoires.

Sophie AOUIZERATE

L'expérimentation TZCLD met en lumière la question de l'évaluation de l'action publique et les contradictions dans les principes de leur mise en œuvre aujourd'hui.

Laurent GRANDGUILLAUME

Autre illustration des contradictions, des acteurs (ex : fédération d'insertion) évoquent « une concurrence sauvage » entre acteurs de l'insertion sur les territoires alors que ces acteurs ne sont pas soumis à la concurrence. Des personnes invoquent la pérennité des EBE (entreprise à but d'emploi) alors qu'elles permettent à des personnes de retrouver immédiatement un emploi (la période moyenne du chômage de longue durée est de 52 mois !!).

Il faut laisser les « pépites » évoquées dans le carrefour des innovations grandir, appuyer les réussites.

M.OURI (Délégation tunisienne)

Vous avez dit des choses pertinentes et pour nous en Tunisie, ce sont des choses urgentes : faire coopérer les acteurs est un besoin crucial pour reconstruire le pays, tout est à faire. Nous avons besoin de cette ingénierie pour mobiliser les acteurs et je vous fais « le reproche » de l'absence de dimension internationale dans vos projets, je pense que vous perdez quelque chose. Dans votre démarche, 2 choses pourraient être apportées par la Tunisie : nous n'avons pas de résistance à la coopération et le territoire n'est pas encore dans les « radars » des lobbies et des forces mondiales qui exercent des pressions.

Est-ce que vous encouragez à inclure des territoires tunisiens dans votre expérimentation ? pensez-vous que cela puisse vous aider ?

Laurent GRANDGUILLAUME

Nous avons été contactés par l'ENA de Tunisie pour venir présenter le projet. Nous avons déjà des partenaires à l'internationale qui souhaitent « s'inspirer » du projet. Nous sommes à votre disposition pour vous transmettre tous les éléments, chiffres, etc. (cf. également site tzcl.d.fr).



Référence :

- <https://www.tzcl.d.fr/>

Prendre des décisions collectives

Animation : Aurore BIMONT et Thomas SIMON, Démocratie Ouverte.



Synthèse de l'atelier

Cet atelier a été l'occasion pour les participant.es d'expérimenter de façon concrète le processus de décision collective appelé « Gestion par consentement (GPC) ».

L'idée ? Sortir de la loi du plus fort, ou de la « tyrannie de la majorité » pour ne laisser personne de côté et ainsi prendre des décisions avec lesquelles tout le monde est d'accord. Ou plutôt, avec lesquelles, plus personnes n'a rien à redire et personne n'y est opposé.

Ce processus décisionnel, pilier de la sociocratie pour certain-nes, déjà plus ou moins utilisé de façon informel pour d'autres, repose sur des étapes-clés :

1. Préparation de la proposition

- Écoute du centre : Chacun-ne est invité-e à formuler les éléments importants relatifs au point traité. Cette phase peut prendre la tournure d'une discussion ouverte, cela peut être un temps à part entière.
- Élaboration de la proposition : déterminer le sujet, la problématique et ses enjeux, les choix proposés, les arguments.
- Présentation de la proposition : une personne est « porteuse » de la proposition, une seule proposition est traitée à la fois.

2. Clarifications

Chaque participant-e pose des questions en vue de comprendre la proposition dans son ensemble. C'est la personne « porteuse » qui répond et clarifie les éléments de la proposition. L'objectif est d'ôter tout doute ou possible interprétation erronée de la proposition. Il ne s'agit pas à ce stade d'exprimer ce que l'on ressent vis-à-vis de la proposition.

3. Ressentis

En quoi la proposition vient satisfaire mes besoins, ceux du projet par rapport à l'organisation ?

Chacun-ne exprime ce que la proposition lui évoque. C'est à ce stade qu'un maximum d'informations peut être exposées afin de nourrir la personne qui propose pour lui permettre d'amender la proposition.



4. Amendements

La personne « porteuse » est invitée, sur la base de ce qu'elle a entendu, à, éventuellement reclarifier la proposition, ou bien à l'amender la proposition (ajouts, retraits), ou encore à retirer la proposition s'il s'avère qu'elle n'est pas pertinente. En cas de retrait, le processus reprend à la première phase avec une nouvelle proposition.

5. Formuler les objections

Les objections ne sont pas des préférences, des avis, d'autres propositions, c'est ce que l'on considère comme des limites pour soi et pour la mise en œuvre du projet.

La personne qui anime l'échange fait un tour pour savoir si les membres du groupe ont des objections. Dans un premier temps, ils sont juste invités à dire si « oui » ou « non » ils ont une objection. S'il n'y a que des « non », la proposition est adoptée.

S'il y a des objections, elles sont écoutées et traitées une à une. La formulation d'une objection n'est pas la formulation de la solution à celle-ci. On se centre sur l'obtention de la formulation de l'objection. Émettre une objection, c'est s'en défaire comme quelque chose de personnel pour en faire la richesse du groupe. Une objection est un cadeau pour le groupe : elle va lui permettre d'aller plus loin en explorant des parties de la proposition encore inexplorées et de l'améliorer collectivement.

Une objection est jugée raisonnable si :

- Elle invite à une bonification de la proposition par l'intelligence collective du groupe.
- Elle élimine la proposition, en la rendant impossible à réaliser (on gagne du temps en passant à une autre proposition).
- Elle n'est pas une manière détournée, consciemment ou non, d'exprimer une préférence ou une autre proposition.

6. Bonifications

On traite les objections une par une. Les objections posées au centre sont celles du groupe. La discussion est libre, chacun peut apporter des solutions dans le but de lever l'objection traitée. On s'assure de vérifier que l'objection se lève auprès de la personne qui l'a émise. Si une solution lève l'objection d'une personne, celle-ci en informe le groupe.

Après un tour de levée d'objections, on s'assure que de nouvelles objections ne sont pas apparues. Lorsqu'il n'y a plus d'objection, il y a consentement mutuel, la proposition est adoptée.



Références :

- [La carte des clefs de la gouvernance](#) (Université du Nous)
- [Le processus de la gestion par consentement](#) (Université du Nous)
- Le programme [Système D de Démocratie Ouverte](#)

Favoriser la coproduction avec les habitants

Animation : Sylvain ADAM et Maxime POUMEROL, Alternative Pour des Projets Urbains Ici et à l'International (APPUII)

L'association APPUII intervient en soutien à des demandes locales pour contribuer à alimenter une action sur la ville coopérative, soucieuse d'écoute et d'égalité. Elle développe différents outils pour faciliter la coproduction entre habitants, techniciens et élus.



Synthèse de l'atelier

La mise en situation proposée par l'association APPUII va à contre-courant des jeux de rôles que proposent des bureaux d'études en concertation où les habitants doivent comprendre les contraintes de l'aménageur en se mettant à leur place. Cet atelier s'adresse avant tout à des professionnel.les de la ville et/ou à des chercheur-ses et permet aux participant.es de se mettre à la place d'habitants de quartiers populaires affectés par un projet de rénovation urbaine brutal (démolition totale d'un quartier). Immédiatement et face au projet qui leur imposé, ils doivent entrer en discussion, échanger leurs ressentis et idées, envisager des coopérations, élaborer des stratégies... afin de ne pas subir mais de redevenir acteurs de leur espace de vie.

Le trait pourrait paraître exagéré dans cette mise en situation, cependant la plupart des personnages et des situations à traverser par le collectif pendant une heure ne sont pas le fruit de notre imagination mais sont issus d'expériences vécues dans plusieurs quartiers où l'association Appuii intervient depuis 2012.

Le mise en situation dure une heure et est jalonnée de plusieurs péripéties et évolue selon les choix faits par le groupe de participant.es, qui passent d'un sentiment initial d'incompréhension ou d'injustice à une démarche de construction d'un collectif et de propositions. Ensuite entre une demi-heure et une heure sont réservées au débriefing et à la présentation des actions d'Appuii (soutien technique, juridique, méthodologique, stratégique aux collectifs d'habitants qui ont décidé que la ville se fasse avec eux et non contre eux). Cela permet de constater le bénéfice du "pas de côté" pour les professionnel.les, mais aussi d'analyser les processus de prise de décision, les dynamiques d'élaboration d'une parole collective et enfin de mieux connaître la réalité des projets urbains vus par les habitants des quartiers populaires qui en sont ou devraient en être les premiers bénéficiaires.



Référence :

- [Site d'APPUII](#)

Renouveler l'animation de réunion

Sous-titre

Animation : Axel OTHELET, Citoyens et Territoires Grand Est

Citoyens et Territoires Grand-Est est un réseau régional des acteurs du développement local (élus de pays/PETR et d'EPCI, professionnels du développement, responsables et animateurs associatifs et socio-économiques...) dont les missions sont l'information, la sensibilisation, l'appui à la réflexion (<http://www.citoyensterritoires.fr>).

De par son expertise en matière d'accompagnement et de formation (projet de territoire, démarches participatives, gouvernance, projet de développement durable...), le centre de ressource « Citoyens et territoires, Grand est », intervient régulièrement, à la demande des acteurs des territoires, pour renouveler les formes de réunions : comment dépasser les formes classiques inscrites dans la culture des Élus et des techniciens ? quelles conditions et méthodes pour favoriser la participation de tous, les coopérations ?



Synthèse de l'atelier

L'atelier a consisté à tester différents outils d'animation et à échanger ensuite, en fonction de l'expérience de Citoyens et Territoires Grand-Est et celles des participants, sur l'intérêt et les limites de ces techniques d'animation.

Brise-glace et entrée en matière

Pour se mettre en route –
BRISE – GLACE

les participants se regroupent par :

région, département
et
pays étrangers

Journée des territoires - Transitions et conduites coopératives du changement – 27 novembre 2018

BRISE – GLACE

**les participants se regroupent
par catégories d'acteurs :**

- Les acteurs en milieu rural
- Les acteurs en milieu urbain
- autant l'un que l'autre

Journée des territoires - Transitions et conduites coopératives du changement – 27 novembre 2018



BRISE – GLACE

Certain(e)s d'entre vous ont déjà vécu une ou des expériences de concertation en matière de transitions, constructive(s)...

MAIS QUI DONC éprouve ce sentiment ?

Journée des territoires - Transitions et conduites coopératives du changement – 27 novembre 2018

BRISE – GLACE, et entrée en matière et ressentis

Certain(e)s d'entre vous ont déjà vécu une ou des expériences de concertation en matière de transitions... contre-productive(s)...

MAIS QUI DONC éprouve ce sentiment ?

Journée des territoires - Transitions et conduites coopératives du changement – 27 novembre 2018

Réflexion collective

Opéra – temporalité de la concertation

Individuellement, chacun complète la phrase :

(sur papier blanc)

« Dans un projet de transition, il y a un temps pour tout. De l'émergence de l'idée à son évaluation finale, de multiples étapes jalonnent sa réalisation. »

La concertation, elle, doit intervenir ... »

Journée des territoires - Transitions et conduites coopératives du changement – 27 novembre 2018

Opéra – temporalité de la concertation

Par deux, vous complétez la phrase :

(sur papier bleu)

« Dans un projet de transition, il y a un temps pour tout. De l'émergence de l'idée à son évaluation finale, de multiples étapes jalonnent sa réalisation. »

La concertation, elle, doit intervenir ... »

Journée des territoires - Transitions et conduites coopératives du changement – 27 novembre 2018



Opéra – temporalité de la concertation

Par quatre, vous complétez la phrase :
(sur papier rose)

*« Dans un projet de transition, il y a un temps pour tout.
De l'émergence de l'idée à son évaluation finale, de multiples
étapes jalonnent sa réalisation.*

La concertation, elle, doit intervenir ... »

Journée des territoires - Transitions et conduites coopératives du changement – 27 novembre 2018

Opéra – temporalité de la concertation

Par huit, vous complétez la phrase :
(sur papier vert)

*« Dans un projet de transition, il y a un temps pour tout.
De l'émergence de l'idée à son évaluation finale, de multiples
étapes jalonnent sa réalisation.*

La concertation, elle, doit intervenir ... »

Journée des territoires - Transitions et conduites coopératives du changement – 27 novembre 2018



Jeux de rôle

Entrons en campagne – démocratie représentative VERSUS démocratie participative

« Mr/Mme le Maire - fraîchement élu(e) - souhaite réaliser un projet global de transition présenté lors de sa campagne comme le projet phare de son mandat électoral. Lorsque vous lui suggérez de faire participer les habitants et acteurs à ce projet, il/elle vous répond qu'il/elle a été élu(e) sur ce projet, et qu'il convient donc de considérer que le projet est validé, et que la concertation a déjà été faite en quelque sorte ».

Par groupe :

- Certains justifient la position de Mr/Mme le Maire
→ deux arguments et... un slogan
- D'autres justifient la nécessité d'organiser une concertation citoyenne
→ deux arguments et... un slogan

Journée des territoires - Transitions et conduites coopératives du changement – 27 novembre 2018

Découverte de l'atlas relationnel

Animation : Juliette CHAUVEAU, Association Cités, Territoires, Gouvernance (CITEGO)

CITEGO s'envisage comme un tiers-médiateur, qui promeut l'échange d'expériences et le partage de connaissances entre praticiens, chercheurs, élus, associations et citoyens, autour des questions liées à la gouvernance des territoires et à leur rôle dans la transition vers des sociétés durables. Ce travail de médiation est mené avec l'objectif de dépasser les cloisonnements institutionnels, disciplinaires ou socio-professionnels, afin de rapprocher la connaissance de l'action, de renforcer une approche transversale des enjeux et de nourrir la formation permanente.

L'atlas relationnel a pour objectif d'accompagner les acteurs territoriaux dans une meilleure compréhension de leur territoire et de leur expérience. Cet outil cartographique permet aux acteurs de visualiser à différentes étapes du projet, les constats, les enjeux et les questionnements qui surgissent, pour ensuite construire des scénarii d'action.



Synthèse de l'atelier

Présentation de l'atlas relationnel

La philosophie de l'atlas est de créer des dialogues féconds pour faire bouger les représentations et pratiques. Il est constitué d'une bibliothèque d'expériences mise en lien par des « descripteurs ».

Une démonstration a été réalisée à partir d'un exemple (dossier des Écoutes territoriales de l'UNADEL) pour montrer les principes de navigation (expliciter principe des liens entre descripteurs, indexation de ressources etc. ainsi que les aspects techniques comme l'historique de navigation, l'ouverture document...).

Des réactions et questions :

- La construction de l'atlas et les descripteurs : qui les faits ? comment ?
- Parallèle avec les cartes mentales. Certains participants ne s'attendant pas du tout à ce type d'outil mais à une méthodologie permettant de créer une « carte mentale géante » d'un projet
- Accès libre à l'atlas mais aussi sur la possibilité de le modifier au grès des projets de Citego ?
- Quel type de prestations et la méthodologie d'accompagnement de Citego dans ce cadre ?



Mise en place de l'atelier pratique

Afin d'affiner les entrées de recherche dans l'atlas, un recueil des « préoccupations » des participants est réalisé via des post-it. A partir des sujets retenus, chaque groupe teste l'Atlas relationnel.

Les retours et questions :

Pour les participants, l'atlas ne peut se suffire à lui-même dans le cadre d'un groupe de travail. Il faut une méthodologie autour. La méthode des post-it proposée en amont est une bonne accroche selon les participants pour trouver une entrée commune.

Des points positifs : outil intéressant, notamment pour accéder à une palette d'expériences, pour voir toutes les facettes d'un sujet ; le format des fiches est très important pour les participants : le fait de faire un choix et de choisir des fiches d'expériences et non des bonnes pratiques ou des fiches projet est apprécié par l'ensemble des participants. C'est une grosse plus-value de l'outil et du site ressource.

Des limites et difficultés : difficulté à comprendre la classification de l'atlas (matrice et accès difficile à la légende), impression de se « perdre » au fur et à mesure de la navigation, nécessite plus que 2h d'atelier pour se l'approprier, outil difficile à gérer et à prendre en main.

Controverses entre participants :

L'un trouve cet outil amène à des thématiques auxquelles il n'aurait pas pensé et c'est plutôt intéressant de ce point de vue, et notamment pour s'inspirer d'expériences extérieures : ouverture des référentiels de chaque acteur autour d'un outil, aperçu de la complexité d'une thématique ou d'un angle d'approche.

L'autre ne trouve pas d'intérêt à l'atlas dans le cadre d'un groupe de travail autour d'un projet concret, notamment pour avoir accès à des expériences d'ailleurs. Une réunion de travail multi-acteurs est plus efficace selon lui. (l'animatrice indique que l'atlas est un outil intervenant très en amont d'un projet, bien avant le travail sur la programmation/mise en œuvre du projet).

Des participants trouvent que l'atlas serait plus facile à utiliser seul qu'à plusieurs. Au contraire d'autres trouvent intéressante cette approche car cela permet de mettre en débat le sujet abordé.

Le retour avec les participants a permis aussi d'envisager et mettre en œuvre des améliorations techniques pour continuer à simplifier et faciliter l'accès à l'atlas.



Référence :

- [Site de l'atlas relationnel](#)

Journées des territoires : Atelier 27 nov. 2018

Aller vers les habitant·es

Animation : Gabrielle BEYL, MRJC (Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne)

Le Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne est une association qui œuvre pour l'animation et la **valorisation des territoires ruraux**. Le MRJC propose aux jeunes ruraux·ales de se réunir en **équipe** à l'échelle d'une ou plusieurs communes afin d'agir ensemble sur leur lieu de vie. Les actions passent ainsi par des fêtes de village, des échanges internationaux, de l'accompagnement à l'installation agricole, des festivals... Le MRJC organise également tout au long de l'année des **séjours éducatifs**, vacances collectives, des formations à l'animation pour **expérimenter l'autonomie et la vie en groupe**. Il propose aussi des formations et espaces d'échanges sur différents sujets de société (égalité, culture en milieu rural, laïcité...).

Entièrement géré et animé par des jeunes de 13 à 30 ans, le MRJC constitue une expérience d'engagement et de citoyenneté. En permettant aux jeunes d'être acteur·trice·s de l'association et des projets mis en place, le MRJC est **un outil d'émancipation et de transformation de la société**.



Synthèse de l'atelier

Cet atelier était tourné sur l'expérimentation d'un « Porteur de paroles ». Cette méthode d'éducation populaire et d'animation de rue vise à recueillir des témoignages sur une question donnée. A partir de cette question rendue publique et affichée sur un panneau, les porteurs de parole suscitent les questionnements parmi les passants, les interrogent, débattent et recueillent leurs propos qu'ils valorisent ensuite en les affichant à côté de la question. La question doit être simple dans sa formulation et permettre des réponses polémiques.

Cette méthode présente les intérêts suivants (relevés pendant l'atelier) :

- Expérimenter la participation ;
- Aller vers les gens, les interroger, leur demander leur avis ;
- Utiliser le récit pour favoriser l'expression pour penser ensemble ;
- Expérimenter l'animation et faire circuler la parole ;
- Faire soi-même, faire autrement ;
- Créer du visuel ;
- S'immerger dans les usages ;
- Concilier les liens faibles et forts.

Les postures professionnelles pour accompagner le changement

Sous-titre

Animation : Valérie DESCOMBES, Conseil et accompagnement et Nathalie LEDON, IRDSU

La notion de posture professionnelle est de plus en plus utilisée pour rendre compte de la manière dont chaque individu agit au croisement d'un cadre institutionnel, d'une éthique professionnelle et de « valeurs » personnelles. A partir de l'analyse de situations de travail « concrètes », il s'agira de réfléchir collectivement aux enjeux que posent certaines situations (notamment liées aux changements) et des manières pour chacun de les appréhender au mieux.

Objectif de l'atelier

- Définir la notion de posture professionnelle
- Réflexion sur cette notion en particulier dans des situations de changement
- Engager une réflexion sur sa propre posture



Synthèse de l'atelier

La notion de posture professionnelle

Ce que cela évoque pour les participants

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• écoute• négociation permanente• neutralité• ce qui résiste• engagement• la façon d'être• l'échange• l'éthique• authenticité | <ul style="list-style-type: none">• réflexivité• regard• respect• état d'esprit• tout sauf sachant• travail collectif• catalyseur/frein/mitigeur• bienveillance | <p>UN MOT PAR PERSONNE</p> <ul style="list-style-type: none">• transmission et partage• apprentissage• possibilité• non-jugement• exister• compétence• ouverture• légitimité |
|---|--|---|



Quelques définitions

EXTRAIT « MON CARNET METIER, PETIT GUIDE POUR LES PROFESSIONNELS DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL », IRDSU

Ce guide est le fruit du travail du groupe de travail « Métier / ingénierie intégré » de l'IRDSU, accompagné par Anne KILLI (Ressources humaines des territoires) et Serge BABSKY (Psychologue du travail, Les intervenants associés). Il se veut interactif et évolutif.

La notion de posture définit une attitude, une manière d'être dans l'échange. Elle vient du monde du sport (position du corps) et a été ensuite utilisée dans le monde professionnel pour mettre en avant la spécificité de certains métiers.

Dans un contexte professionnel (exemple du travail social), la posture peut être définie par la manière dont le professionnel se situe **en tension à l'intérieur des quatre pôles** constitutifs de son intervention :

- ✓ le cadre législatif des politiques publiques,
- ✓ l'institution/employeur (ses missions, son mode de fonctionnement),
- ✓ l'usager dans ses différentes dimensions (personne, groupe, collectif, communauté) et les valeurs,
- ✓ la déontologie professionnelle et les méthodes d'intervention.

« Ces quatre éléments, en tension constante, correspondent ...à l'équilibre ou à la rupture qui se joue entre ces différentes forces, à la recherche permanente d'un choix parmi les possibilités engendrées par la situation...Il s'agit bien de forces tantôt opposées tantôt convergentes parmi lesquelles le professionnel aura à prendre place et à effectuer des choix ». (1)

Enfin, la posture est singulière. Elle est la manifestation (physique et symbolique) d'un état d'esprit.

« Façonnée par nos croyances et nos intentions, elle exerce une influence directrice et dynamique sur nos actions, leurs donnant sens et justification. » (2)

(1) DE ROBERTIS Cristina, ORSONI Marcelle, PASCAL Henri, ROMAGNAN Micheline « L'intervention sociale d'intérêt collectif, de la personne au territoire » Presses de l'EHESP 2008

(2) LAMEUL G, 2008 « Les TIC en formations d'enseignants et les postures professionnelles » in Savoirs n°17, p.73-94



AUTRES APPORTS¹

« Nous faisons l'hypothèse que celle-ci est le lieu d'une rencontre intime entre des sujets animés par le souci de bien faire leur travail, des attentes spécifiées par un ensemble de normes professionnelles et sociales antécédentes et des contraintes portées par la situation. »

Posture et compétence ?

« Adopter une posture adéquate dans l'exercice professionnel pourrait être considéré comme un indicateur essentiel de la compétence professionnelle ou l'un de ses ingrédients fondamentaux. »

Posture et assise professionnelle ?

« Que manifeste la posture ? Qu'est-ce qui se manifeste avec elle ? A l'image du corps propre qui permet, en tant que perspective unitaire, d'« enraciner l'espace dans l'existence » (Merleau-Ponty, 1945, p. 173), la posture vise à fonder une perspective unitaire intégrant les multiples dimensions de l'activité qu'elle tente, en pratique, de rendre cohérents. Les effets d'un tel travail d'intégration constituent aussi un point d'appui pour déployer l'agir professionnel. La mise en cohérence recherchée peut ainsi être comprise comme participant à la construction d'une assise professionnelle. »

¹ Sylvain Starck, « La posture professionnelle : entre corps propre et corps sociaux », Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur [En ligne], 32-3 | 2016, mis en ligne le 20 décembre 2016,



Etude de cas en sous-groupe

Cas n°1

Le pilotage de la politique de la ville a été transféré à l'agglomération qui regroupe 2 Contrats de Ville intercommunaux et un Contrat de Ville communal. Le directeur de la Politique de la Ville de l'agglomération organise régulièrement des réunions de coordination avec les équipes de chefs de projets des contrats de villes. Lors d'une de ces rencontres, sur le thème des bilans de la programmation politique de la ville, le chef de projet du Contrat de Ville communal, ayant quitté sa collectivité, est remplacé par le DGA. Ce dernier interpelle le directeur de l'agglomération en remettant en cause sa légitimité à faire des propositions pour un bilan qui comporte des actions communales. Il ne s'adresse pas à l'équipe mais bien au directeur en expliquant qu'il est DGA de la ville en question, et que cette réunion n'a pas lieu d'être...

Quelle attitude, selon vous, le directeur va adopter ? ...



- proposer au DGA d'explicitier son point de vue, sa position, comment il voit les choses ?
- explicitation de l'historicité de l'instance de la gouvernance actuelle, les décisions qui ont validé le fonctionnement actuel,
- rappeler le caractère collectif de l'instance et l'objectif de la réunion,
- recontextualiser le portage de la PV à l'échelle de l'intercommunalité,
- préciser mon intention en tant que référent de territoire et inciter les autres à faire pareil
- valoriser mon interlocuteur en retournant la situation comme une opportunité (le statut de DGA est à utiliser)

- 1) Ne pas accepter, refuser la consigne
- 2) Voir cadre législatif, s'appuyer sur la règle
- 3) Négocier à partir de sa position, vers où je souhaite aller
- 4) Comprendre ses enjeux pour le « retourner » via la négociation

- reformuler
- demander pourquoi
- reconnaître l'oubli mais assumer la légitimité de la personne à inviter
- être prêt à entendre le pourquoi
- gérer la prise de recul face à la situation
- rester sur les faits
- négocier en élargissant le sujet

- écouter, recontextualiser
- décrypter
- planifier
- comprendre, sécuriser
- condition, prendre du temps
- reposer le cadre
- (dans un 2^{ième} temps expliquer)



Cas n°2

Vous êtes chargé de mission au sein de la Direction « cohésion territoriale » d'une agglomération de 45 000 habitants qui regroupe la politique de la ville, le CIAS et le logement (service mutualisé avec la ville centre de 25000 habitants) et en responsabilité du suivi d'un projet de quartier. La nouvelle équipe municipale, élue lors des dernières élections, souhaite relancer un projet de rénovation urbaine « ambitieux » dans un délai relativement court (compte tenu des conditions de l'appel à projet national). Les techniciens sont invités à sensibiliser à l'évolution du projet et vous êtes amenés à le présenter lors d'une réunion du conseil de développement. A noter, que la démocratie participative, même si les instances obligatoires ont été mis en place, ne constitue pas une priorité. Toutefois, vous savez, par ailleurs, que les partenaires financeurs (Europe, Etat, Région...) sont particulièrement attachés à la concertation. À la suite de votre présentation et après diverses questions de précision, un membre du collège habitant, vous interpelle avec véhémence : « ce projet n'a fait l'objet d'aucune concertation avec la population, pourquoi est-il relancé ? à quoi servent les instances de concertation... nous avons élaborés avec vos collègues des propositions il y a quelques années mais elles n'ont pas été pris en compte, quelle est l'utilité de discuter avec vous...»

Que faites-vous ? Comment réagissez-vous ?



- je légitime sa contestation en lui proposant de présenter les politiques qu'avaient le conseil de développement
- mise à jour / actualisation
- ouverture vers une procédure qui a la chance de partir de l'existant et d'un diagnostic antérieur
- 1) écoute
- 2) valorisation / intégration
- 3) capitalisation
- 4) valeur ajoutée



Cas n°3

En tant que chargé de mission transition énergétique, sur votre territoire de grandes cultures, vous avez repéré à un appel à manifestation d'intérêt de la Région qui concerne la relance des haies en bordure de champs et pâtures, avec de possibles incitations financières très fortes sur les KM de haie pouvant financer à 90% le matériel végétal et les travaux pour les agriculteurs. Vous voyez un intérêt production de bois, votre collègue de l'environnement un intérêt biodiversité, votre collègue de l'aménagement, un intérêt entretien fossés, lutte contre débordements sur les routes et il pose des exigences sur la rapidité et la rationalisation des travaux par secteurs, votre collègue des affaires sociales y voit une implication possible des habitants... Vous en parlez à votre Vice-Président qui veut bien que vous engagiez le projet. Mais il vous demande de concevoir un programme clés en main efficace « pour aller vite » et « passer au concret sans perte de temps ». Quelles peuvent être les postures de la communauté de communes vis-à-vis des agriculteurs et des communes dans un tel programme ? Quels sont les avantages et les inconvénients de ces postures ? Quelle attitude personnelle adoptez-vous vis-à-vis de vos élus pour les alerter et les amener à choisir la posture communautaire à même de garantir selon vous le plus de résultats ? Quelles peuvent être vos postures vis-à-vis de vos collègues et indirectement de leurs vice-présidents ?

Faites 2 ou 3 scénarios de postures complets pour identifier une ou deux « philosophies différentes ».



- ✓ Répondre oui
- ✓ Rassembler toutes les parties prenantes, mise en œuvre (commencer là où c'est possible, là où il y a des volontaires
- ✓ Partager les attentes de chacun, voir les compatibilités / incompatibilités

- ✓ Ecoute
- ✓ Prise en compte
- ✓ Considération
- ✓ Recontextualiser, rassurer
- ✓ Inviter les personnes à proposer en réactualisant les propositions prise en compte par l'ancienne équipe
- ✓ Remise en question de la légitimité du contestataire
- ✓ Présenter un membre de la nouvelle équipe

- ✓ Assoir la légitimité politique (élus) et organisationnelles (DGS)
- ✓ Echange avec élus/DGS : projection de ce qui va se jouer
- ✓ Travail sur une feuille de route avec ses services
- ✓ Questions : quel ordre des validations ? (où est le DGS, chef de service ?)
- ✓ Se dire que c'est possible, montrer des outils applicables rapidement : rôle de la lettre de mission (farce ?)

Journées des territoires : Table-ronde 27 nov. 2018

Les métiers et pratiques du développement territorial en question

Des pistes pour demain !

Animation : Philippe CARBASSE (Carrefour des Métiers du développement territorial)

Citoyens et Territoires Grand-Est est un centre de ressources pour le développement local (anciennement Carrefour des pays lorrain). Nous allons tenter, à l'occasion de cette table ronde, d'examiner la manière dont se conceptualise les dynamiques de coopération entre acteurs des territoires et voir si un modèle d'action est en voie de structuration.

Interventions :

- Rainier HODDE, réseau SUD (ENSA)
- Dominique BLIN, UNAFORIS
- Khalid IDA-ALI, IRDSU
- Claudine PILTON, ARADEL
- Bernard ALIX, CNFPT
- Hélène HATZFELD, Chercheuse au LAVUE (Laboratoire Architecture Ville Urbanisme Environnement)

Enjeux : L'implication de l'ensemble des acteurs est au cœur des processus de transition, ce qui nécessite de « franchir un cap » en matière de pratiques coopératives et participatives et plus largement de co-construction des politiques publiques. Quelles influences sur les différents métiers impliqués dans le développement des territoires ? Quels sont les principaux enjeux d'évolution des compétences des professionnels ? suivant quelles modalités de formation ? Quelles pratiques promouvoir ?





Synthèse de la table-ronde

INTRODUCTION : Hélène HATZFELD

LAVUE

Mes propos seront nourris des réflexions que j'ai entendues lors de ces 2 journées ainsi que de mon expérience de recherche/formation/conseil dans le domaine du travail social, de la démocratie participative et du développement territorial (diagnostic partagé, construction de logiques de site). J'ai également formé des étudiants en architecture.

Le développement territorial recouvre des enjeux à 2 niveaux liés entre eux :

- Les projets de territoire fédérateurs, qui en changeant la perception et le vécu pour les gens ;
- La reconnaissance : des professionnels concernés (développeurs, aménageurs, urbanistes, paysagistes, architectes...) et plus largement des acteurs (associations, habitants, citoyens, travailleurs sociaux, formateurs et enseignants, collectifs expérimentaux-architectes, artistes, sociologues...).

Pour répondre à ces enjeux, il ne s'agit pas seulement, pas simplement de poser la question sous l'angle de nouveaux métiers ou de nouvelles qualifications, mais de construire de nouvelles professionnalités et de nouveaux modes de faire : À quelles conditions ?

La professionnalité est un concept à multiples facettes développé dans les années 80, lié à la fois à l'évolution des techniques de production (au sens large) et à celle des rapports sociaux dans l'organisation du travail. Il se définit comme « une expertise spécifique et une déontologie ou plus globalement un système de références propres garantissant l'efficacité et la finalité sociale de l'activité professionnelle » (François ABALLEA, 1992 Travail social).

Une nouvelle professionnalité suppose des déplacements considérables dans les modes de pensée et les modes de faire :

Savoir travailler avec la pluralité

Le point de départ est souvent une pratique que l'on peut qualifier de « fenêtre fermée » et de « face à face ». « Fenêtre fermée, œillères », cela renvoie à la connaissance de sa discipline (aménagement, architecture, travail social...), à la défense de son territoire, de son domaine mais à la méconnaissance et à la méfiance voire l'agressivité à l'égard des autres (Ex : social/politique/économique ou architecture comme technique et esthétique : les habitants, c'est trop compliqué : préjugés ; ils bloquent les innovations, sont Nimby etc...).

« Une nouvelle professionnalité suppose des déplacements considérables dans les modes de pensée et les modes de faire »

J'y oppose un « savoir manier » le kaléidoscope de la société et ouvrir la fenêtre pour comprendre la logique de fonctionnement des autres, comprendre les problèmes des personnes avec lesquels nous



sommes en relation, autrement dit être hybridé et hybridant. (Cf. exemple de collectifs d'architectes, habitants, artistes, sociologues...).

Le face à face est une situation professionnelle fréquente : architecte/client, Assistant social/personne qui demande une aide, enseignant / classe. J'y oppose le collectif de traitement de problèmes avec un rôle de tiers (double formation, double expérience, qui peut faire la médiation c'est-à-dire la traduction d'un langage dans un autre...), l'instauration d'espaces tiers (informels ex : forums, comités de pilotage, tables de quartier Fédération des Centres sociaux) et d'espaces d'expression citoyenne...

Prendre en compte les exigences nouvelles

Une exigence de qualité est à considérer et pas seulement de quantité (normes en m², nb de personnes fréquentant un équipement...). Pour les habitants, cela se traduit par une exigence d'habiter et pas seulement d'être logé avec une réflexion sur le rapport à l'espace de vie, au monde, à la planète, le droit à la nature, le droit à la Cité...

C'est également une exigence d'être pris en compte comme personne avec ses spécificités : pas fonctions, pas homme abstrait (qui n'inclut que difficilement les femmes !). Il existe un lien entre développement territorial et développement des personnes.

Ensuite, acter le refus du projet tout ficelé et plus généralement du modèle hiérarchique top/down de conception et de décision.

Acter le refus du projet tout ficelé et plus généralement du modèle hiérarchique top/down de conception et de décision... nécessité également à prendre en compte la demande de reconnaissance et de légitimité.

Il y a une nécessité également à prendre en compte la demande de reconnaissance (façon dont on est informé, accueilli, traité...), et de légitimité : cf.« légitimités ordinaires », savoirs (d'usage, des malades), savoir-faire...

Ceci a pour effet une déstabilisation, l'incertitude, les conflits de représentation, de légitimité, de compétences et le chevauchement des « plates-bandes ». Comment les surmonter ?

La construction du commun

Il convient d'admettre qu'on ne sait pas faire et, pour y répondre, construire un collectif avec d'autres compétences, des professionnels d'autres champs, des associations, etc., qui mettent les problèmes sur le tapis et élaborent des pistes de solution. Cela revient à transformer ce qui fait problème en ressource et à créer des cercles vertueux, des dynamiques de légitimation réciproque.



Transformer ce qui fait problème en ressource et créer des cercles vertueux, des dynamiques de légitimation réciproque... Face à ces enjeux, des changements dans les formations et les conceptions sont indispensables.

Cela permet d'ouvrir de nouveaux champs de réflexion, des possibles et de mettre « du jeu dans les normes », de créer des espaces de respiration. Innover= désobéir.

Le professionnel doit chercher ce qui peut être partagé : souvent le plus petit dénominateur commun (en reliant des éléments qui concernent des acteurs différents) et contribuer aux démarches du « co », du collectif : diagnostic partagé, analyse, propositions et scénarios coconstruits...

Face à ces enjeux, des changements dans les formations et les conceptions sont indispensables.

Un premier tout de table où les intervenant-es se présentent et réagissent aux propos introductifs...

Claudine PILTON

ARADEL

Nous avons beaucoup travaillé sur ce qui concerne les métiers et compétences et je me retrouve dans les propos d'H. Hatzfeld même si nous l'avons formalisé avec d'autres termes.

J'évoquerais le développement territorial, au-delà du développement économique, car il y a souvent les mêmes compétences, les mêmes activités, seules des connaissances spécifiques différent entre un développeur économique, un aménageur, un travailleur social.

La complexité, apprendre à s'adapter, l'ouverture d'esprit, travailler en réseau, ce sont des éléments que je retrouve dans la dernière étude que nous avons menée.

La complexité, apprendre à s'adapter, l'ouverture d'esprit, travailler en réseau

Dominique BLIN

UNAFORIS

L'Union nationale des organismes de formation à l'intervention sociale regroupe 130 établissements qui forment non seulement aux métiers « canoniques » du travail social (assistants sociaux, éducateurs spécialisés et éducateurs de jeunes enfants) mais également l'ensemble des intervenants sociaux.

Je me retrouve pleinement dans les enjeux présentés. Aujourd'hui, avec la logique de formation tout au long de la vie (accentuer dans la dernière loi sur la formation professionnelle), les métiers du social



demandent une adaptation permanente pour répondre aux besoins des publics. Cela demande, entre autres, un travail avec les publics et le développement social local est dans cette perspective.

Khalid IDA ALI

IRDSU

J'ai beaucoup apprécié votre intervention et ai retenu plus particulièrement 4 points :

- « la porte du changement s'ouvre de l'intérieur » : dans tout ce que j'ai pu entendre lors de ces 2 journées, il me semble qu'il est intégré que le changement commence par nous et j'irais même un plus loin. Travaillant dans une organisation, je dirais que changer sa posture seul, c'est compliqué et qu'il faut aller chercher nos institutions, nos directions générales car nous sommes confrontés à cette difficulté de l'isolement. Nous avons beaucoup de personnes convaincues dans notre réseau, mais lorsque l'on est isolé, c'est beaucoup plus difficile si le collectif n'accompagne pas. Comment fait-on pour passer d'organisations « sachantes » à des organisations apprenantes ?

Comment fait-on pour passer d'organisation « sachantes » à des organisations apprenantes ?

- l'idée de mettre du jeu dans la norme, de désobéir si l'on veut innover, cela renvoie à quelle est notre marge de manœuvre, la flexibilité qui nous est proposée dans les collectivités, les organisations pour favoriser l'esprit critique et créatif qui précède l'innovation.
- l'enjeu majeur de l'humilité : admettre que l'on ne sait pas faire est très rare dans nos pratiques professionnelles.
- le kaléidoscope : nous l'avons pratiqué dans l'atelier juste avant. A partir du moment où l'on se décale car on change de point de vue, tout évolue.

Cela pose les conditions du changement et évoquent les difficultés auxquelles sont confrontées les acteurs qui essaient de faire bouger les choses.

Rainier HODDE

Réseau SUD (ENSA)

Je suis professeur dans une école d'architecture à Paris et cofondateur de l'association APPUII qui vient en soutien des habitants dans les quartiers populaires.

Le premier point que je retiens est la complexité des obstacles. On travaille souvent sur ce qui marche mais rarement sur les difficultés et cela est un frein à la progression collective.

Le deuxième est la question de la qualité, j'ai travaillé au PUCA sur une recherche concernant la qualité et nous avons tenté, via cette étude, de parler des qualités : tant que les architectes sont détenteurs de la qualité, personne ne peut parler. Si on commence à dire que la qualité de l'habitant n'est pas



celle du promoteur, pas celle du politique, de l'architecte, alors effectivement, on est obligé de mettre tout le monde autour de la table et à commencer à réfléchir à un projet dans lequel tous le monde se reconnaît et pas seulement les professionnels patentés.

Le troisième, la co-construction : comment voulez-vous coconstruire dans les milieux universitaires qui par définition repose sur le face à face, si ce n'est la dépendance (« papa professeur, bébé étudiant »).

Comment voulez-vous coconstruire dans les milieux universitaires qui par définition repose sur le face à face, si ce n'est la dépendance ?

Bernard ALIX

CNFPT

Chef de projet au CNFPT, je développe des activités sur de nouvelles pratiques pédagogiques et notamment sur le développement d'un dispositif d'accompagnement des organisations apprenantes auprès des collectivités, au travers de l'université de l'innovation publique avec l'accompagnement de défis territoriaux. J'ai également une activité universitaire depuis une vingtaine d'année autour de l'animation de séminaire de la pratique et je suis président d'une association nommée la Maison du travail.

Ceci me permet d'avoir un regard large sur les questions de professionnalisation et en réponse aux propos d'H. Hatzfeld. Face aux pratiques d'innovation, il est important de montrer qu'il y a un enjeu d'appropriation sociale, de l'ordre d'un processus. C'est en cela que nous sommes confrontés, comme l'ont relevé tous les intervenants, à la question de la complexité, du changement de paradigme.

Je souhaite insister sur le fait qu'il ne suffit pas de dire que nous sommes dans la complexité, un changement de pensée, c'est un véritable rapport au monde qui se transforme, un changement de posture à accompagner. La complexité demande une articulation des niveaux macro / méso / micro, des dimensions techniques et éthiques, de l'individuel et du collectif.

Je voudrais terminer en pointant l'importance des espaces de débat, de confrontations des valeurs, des normes au sein des institutions et avec la population (que je nomme les « existants »).



Une deuxième intervention à partir de la question suivante :

QUELLES SONT LES AXES « OPERATIONNELS » POUR PRENDRE EN COMPTE LES PROBLEMATIQUES EVOQUEES LORS DE CES 2 JOURNEES : DEVELOPPER LES COOPERATIONS ENTRE ACTEURS, L'OUVERTURE AUX AUTRES, LA PRISE EN COMPTE DE L'EXPERTISE HABITANTE, LES CHANGEMENTS DE POSTURE... ?

Claudine PILTON

ARADEL

Depuis 2016, nous animons un groupe de travail sur le thème « développeurs économiques de demain ». C'est un groupe prospectif d'une vingtaine de développeurs économiques territoriaux avec qui sont évoqués les évolutions en cours, la complexité de leurs interventions et quelles pourraient être les métiers et compétences de demain.

Nous avons défini « l'employabilité » ou la professionnalité de demain, elle se compose de 5 dimensions : spécialité, un champ d'expertise, un champ de compétence « transférable » (culture du développement) auxquels sont associés des compétences sur le numérique¹, être ouvert à des réseaux et également avoir une capacité de « leadership » et de mobilisation de l'intelligence collective (c'est-à-dire capable de travailler en collectif et de trouver des solutions).

Nous avons également défini qu'il convenait de travailler sur les postures professionnelles, c'est-à-dire « la manière d'être en relation avec son interlocuteur en fonction de la situation et de l'objectif poursuivis ». Nous avons identifié 4 postures : pédagogue, fédérateur, concepteur et entrepreneur (renvoie à l'état d'esprit dans la concrétisation des projets). Nous allons produire prochainement un document sur ce travail et organiserons ensuite des formations.

4 postures : pédagogue, fédérateur, concepteur et entrepreneur

Dominique BLIN

UNAFORIS

L'UNAFORIS a élaboré un nouveau projet politique (www.unaforis.eu) validé par l'ensemble des établissements adhérents. Les grandes nouveautés dans ce projet car ce sont pour nous les enjeux de demain, c'est d'une part, l'inscription dans les territoires de tous nos établissements (cela va dire l'inscription dans l'ESS) et d'autre part, l'animation des politiques territoriales avec d'autres partenaires (ressources en termes de connaissance du social, de capacité de recherche, de formation et d'accompagnement des habitants), ceci, en s'appuyant sur des travailleurs sociaux qui doivent être immergés dans leur territoire. Ce n'est plus forcément le cas aujourd'hui car ils sont « envahis » par les dispositifs et du coup, ce qui fait l'essence même de leur travail, à savoir la connaissance du

¹ Dont on ne sait pas encore jusqu'à où elles transformeront les pratiques.



territoire, des besoins des publics est un peu en arrière-plan. Nos enjeux portent ainsi sur la manière de se retrouver sur le terrain par le biais du travail collectif, du travail communautaire.

L'inscription dans les territoires... l'animation des politiques territoriales avec d'autres partenaires... se retrouver sur le terrain par le biais du travail collectif, du travail communautaire

Pour nous, la formation est vraiment un espace d'ouverture des possibles. On parle d'aider les « personnes accompagnées » à développer leur pouvoir d'agir. Selon nous, les travailleurs sociaux ont également un pouvoir d'agir et il est nécessaire de le mettre en valeur, de trouver des marges de manœuvre.

Parmi les grands enjeux, nous travaillons à la présence des personnes accompagnées dans les parcours de formation car elles ont un vrai savoir expérientiel et peuvent devenir formatrices. Nous avons conduit un travail dans ce sens avec tous nos établissements et, pour moi, c'est cela qui va aider à changer la posture des travailleurs sociaux, qui va permettre que l'on soit plus présent dans la mise en œuvre d'un travail collectif et communautaire (cf. notre site, un document de synthèse sur la présence des personnes accompagnées en formation ainsi que sur celui du HCTS).

Parmi les grands enjeux, nous travaillons à la présence des personnes accompagnées dans les parcours de formation

Nous poursuivons aujourd'hui cette réflexion avec un rapport sur le développement social local, en présence bien évidemment des personnes accompagnées qui peuvent être le tiers nécessaire au dépassement du face à face dont nous avons parlé.

Nous avons beaucoup d'autres enjeux (le numérique notamment) mais il faut souligner que ce que nous permet de faire la réforme des diplômes, les nouveaux référentiels, est le développement d'un tronc commun dans lequel figure pour l'essentiel le DSL. Il convient que dès la formation, nous ayons des professionnels qui se parlent quel que soit leur spécialisation, si l'on veut qu'ensuite sur les territoires, il est l'habitude d'échanger. Cette évolution est également valable pour la formation continue et l'ensemble des intervenants sociaux qui sont nombreux (du facteur à l'animateur de quartier). La question se pose de construire des formations communes pour l'ensemble de ces intervenants afin d'apprendre à collaborer².

² Voir à ce sujet le partenariat avec le carrefour des métiers et plus globalement les orientations du plan pauvreté.



Rainier HODDE

Réseau SUD (ENSA)

Je suis devenu enseignant car je pensais que c'était en changeant les représentations des gens avant que s'installe les routines que l'on pouvait agir. Dans un premier temps, il y a une tentation de rajouter des savoirs, des connaissances, si ce n'est des disciplines. Avec le recul, on se rend compte que cela ne fonctionne pas. Ce n'est pas comme cela que l'on peut changer les étudiants et les emmener à coopérer avec d'autres que leur pair, à fonctionner autrement. Sur cette question, l'idée a été d'inventer des situations pour déstabiliser et ensuite restabiliser les étudiants : il faut accepter d'«être déconstruit » en étant confronté à des problèmes nouveaux, à des logiques nouvelles (des habitants, des économistes ...). De manière générale, les architectes et urbanistes ont l'habitude de côtoyer des ingénieurs mais il y a des professions qu'ils ne rencontrent jamais. Le principe est ainsi de les confronter à d'autres acteurs et ensuite de les aider à reconstruire leur savoir car c'est cela qui est difficile. En fait, il faut accepter de « lâcher » ce que l'on sait, ses routines et pour cela, il faut se dire que l'on va y gagner (en plaisir professionnel, en compétence...).

Partant de ces postulats, nous tentons de faire entrer la société civile dans les institutions universitaires (exemple à Lyon de l'accueil d'un groupe de personnes âgées qui veulent se lancer dans un projet d'habitat coopératif ou d'accompagnement d'un projet sur un quartier populaire). Pour cela, nous avons mis en place un réseau de pédagogie coopérative qui a pour objectif de fédérer des enseignants (architecte ou universitaire). Ces enseignants seraient au service des territoires et de leurs demandes (cf. cartographie réalisée par APPUII). Le principe est que les territoires puissent se saisir des ressources universitaires qui peuvent jouer un rôle d'activation qui n'est simple pour personne.

Faire entrer la société civile dans les institutions universitaires

Lors d'une première phase, nous laissons les étudiants aller sur des terrains choisis, ils explorent la demande et progressivement, nous leur montrons qu'ils sont en train d'acquérir des savoirs qu'ils n'ont jamais acquis pendant leurs études par exemple, la capacité d'écoute qui ne peut être apprise qu'en situation. Ils vont également développer la capacité à ouvrir les possibles car ils ont de manière générale, une solution pour un problème.

Khalid IDA-ALI

IRDSU

La question sous-entend un changement de cap. En définitive, je ne sais pas bien de quoi il s'agit : un franchissement de cap ou une bifurcation. Tantôt une bifurcation, tantôt le sentiment d'aller droit dans le mur, que nos modèles d'intervention semblent s'épuiser, et qu'à la défiance populaire suit la crise des maires proches du burn-out... tantôt un changement de cap, lorsque je constate que l'on convoque souvent des notions déjà présentes dans notre référentiel (coopération, participation citoyenne etc.).



Et j'ai le sentiment que nous avons entre les mains la ressource, ou en tout cas, nous savons ce dont nous avons besoin mais que le changement peine à s'imposer. En effet, nous appelons de nos vœux depuis de nombreuses années, l'idée de projet de territoire durable, participatif et solidaire. Mais un projet réel, avec des méthodes réellement coopérantes, qui ait un impact sur nos organisations et qui ne se limite pas à un individu ou un service. Les directions doivent suivre et accepter de transformer leurs structures en organisations apprenantes plutôt que s'imposer en organisations sachantes. Et ce n'est qu'à ce prix que l'on permettra aux professionnels « le pas de côté » qui est nécessaire à l'émergence des initiatives innovantes. Je précise qu'il ne s'agit pas ici de circonscrire mon propos aux seules collectivités territoriales.

La coopération est un processus de travail qui nécessite écoute, confiance et implication de tous. Et ce n'est pas chose aisée, nous ne sommes pas dupes, ni angéliques. Mais les difficultés opposées ne sont pas insurmontables (pour contourner la complexité, nous travaillons sur la socio dynamique des acteurs, nous avons produit « le carnet métier » (cf. irdsu.net)).

Même si elle est plus complexe à organiser, nous réaffirmons que la réflexion collective est source de richesse inépuisable.

Or nous sommes souvent face à des organisations qui travaillent pour elles-mêmes et deviennent sclérosantes. Les contractualisations, au lieu de servir le projet deviennent des finalités.

Nous sommes souvent face à des organisations qui travaillent pour elles-mêmes et deviennent sclérosantes

Et on se retrouve à avancer des principes sans les habiter. On argue une coopération de façade. On ne peut se présenter dans une telle démarche en instrumentalisant les tierces parties. Il faut réussir à s'imposer l'égalité réelle et la dignité dans la coproduction. Les premiers concernés se moquent des politiques publiques.

Comment est-ce que l'on raconte une histoire collective, inclusive ? Quelle est la place laissée à l'humain, l'esprit créatif... au-delà de nos organisations productives de normes ?

Toutes les initiatives lancées par nos partenaires sont stimulantes et pourvoyeuses d'enseignements. Elles montrent combien l'on a intérêt à déconstruire les représentations réciproques. Que les conflits ne sont pas une tare, qu'ils sont même une étape importante qui doit être acceptée pour peu qu'ils soient mis sur la table pour les dépasser.

Qui de vous n'est pas étonné par le succès des théâtres forum ? Tout le monde a quelque chose à dire. Cela suggère de la part de tous une posture de modestie. Même si on ne gomme pas les statuts, il y a là un apprentissage de l'égalité pour accueillir l'autre, lui faire une place et recueillir sa parole.

La recherche-intervention s'avère être pour cela un outil précieux.



Un apprentissage de l'égalité pour accueillir l'autre, lui faire une place et recueillir sa parole

Bernard ALIX

CNFPT

Deux constats « provocateurs » :

- un professionnel n'a pas besoin de formation, il est confronté à des problèmes, à des situations délicates (c'est un regard extérieur qui amène cette notion de besoin)
- il n'a pas de compétences non plus mais il agit en compétences (cf. approche Yves Schmidt).

Il est important de le souligner car cela questionne la manière d'accompagner les professionnels dans la construction de leur professionnalité et cela a à voir avec la posture (cf. débat de la matinée sur catalyseur et posture de médiation). Nous ne sommes plus dans une logique de formation prescriptive qui « remplirait » les adultes par du contenu sans véritablement les accompagner dans la compréhension de leur travail. Nous évoluons vers une approche axée sur la réflexivité.

Nous ne sommes plus dans une logique de formation prescriptive qui « remplirait » les adultes par du contenu sans véritablement les accompagner dans la compréhension de leur travail. Nous évoluons vers une approche axée sur la réflexivité.

Il convient de développer la notion d'intervenant c'est-à-dire, cette capacité à ne pas être un exécutant. Pour se faire, il faut être en capacité d'analyser une demande, pouvoir prendre de la distance par rapport au commanditaire et pouvoir construire des propositions innovantes. Cela se matérialise au CNFPT notamment par l'intermédiaire de l'importance accordée au développement de « l'apprenance » (s'engager dans les apprentissages, leur donner de la valeur) qui vise à s'approcher au plus près de l'activité réelle.

Développer la notion d'intervenant, c'est-à-dire cette capacité à ne pas être un exécutant

Dans cet objectif, nous organisons depuis 3 ans, les universités de l'innovation publique qui visent à accompagner des porteurs de défis territoriaux (issus des collectivités) dans une logique innovante. Ils sont accompagnés par des contributeurs, un collectif de pair et pour une dimension extérieure, par des chercheurs impliqués. Cette approche participe d'une triangulation entre la dimension de l'agir, du discours et celle du savoir.

A propos des organisateurs

L'Union nationale des acteurs du développement local



unadel

L'**Unadel** est le réseau national qui associe depuis 1992 des élus, des militants associatifs et des professionnels de l'ingénierie territoriale mobilisés autour d'un projet commun : la promotion et la reconnaissance des territoires de projets comme creuset du développement local.

L'Inter-Réseaux des professionnels du Développement Social Urbain



L'**IRDSU** réunit depuis 1997 des professionnels engagés pour le développement des quartiers et des villes de la Politique de la Ville. À travers une quinzaine de réseaux régionaux, mais aussi à travers des instances nationales, des groupes de travail et des plateformes partenariales, ils structurent des échanges, font valoir leur expertise pour promouvoir des projets de territoire durables participatifs et solidaires, défendre l'ingénierie et les métiers du développement territorial et peser dans le débat public.



Remerciements à l'ensemble des participant-es et aux personnes qui ont contribué à ces Journées à travers leur témoignage, leur animation ou leur prise de note.



UNADEL, 150/154 rue du Faubourg Saint Martin 75010 Paris

01 45 75 91 55 - www.unadel.org

© Unadel 2019

...

Merci aux partenaires des Journées des territoires 2018

 <p>Liberté · Égalité · Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE</p>	<p>MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES</p>	 <p>Commissariat général à l'égalité des territoires</p>
--	---	---

	<p>BANQUE des TERRITOIRES</p>	
---	--	---

