

### **Premier tour de présentation des intervenant·e·s**

Louise : 27<sup>e</sup> Région, coordination du projet "réflexe public", transformation publique par temps de crise. La 27<sup>e</sup> région, laboratoire associatif de transformation de PP, depuis 2008, asso en 2014. Depuis, programmes de recherche action sur la transformation publique, la manière de transformer les modes de faire pour faire advenir des PP plus adaptées aux usages, aux transitions écologiques.

Programmes de recherche-action : test d'hypothèses sur le terrain en expérimentant de nouvelles manières de faire (design, méthode de conception architecturale, implication des usagers...)

10 personnes dans l'équipe, grande communauté de praticiens. Adhérents (principalement des collectivités, mais aussi des services de l'Etat, comme la DITP)

Aurélie : Agence d'urbanisme de l'agglomération de Tours, structure parapublique qui accompagne les territoires dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets. Champ de l'observation des dynamiques territoriales.

Programme de travail décidé avec les membres de l'association. En printemps dernier, avec le confinement, interrogations sur la façon d'être utile, dans un contexte de réduction d'activité. Comment mobiliser au mieux nos compétences dans le cadre de l'intérêt général ? ==> mission Résonance.

José : animateur du Lab des Possibles, lab d'innovation sociale et technologique, Métropole Aix Marseille Provence. Service cohésion sociale structuré en plusieurs sous-divisions → en transversal, le lab des possibles. Autour du lab, tout le service est mis en mouvement pour répondre aux urgences sociales liées au confinement, sur des formes d'action assez nouvelles.

### **INTRODUCTION - Postures en trois mots clés qui caractérisent l'action par rapport à ces questions de formes innovantes d'intervention dans l'action publique.**

Louise - 27<sup>e</sup> Région :

- résilience : la crise dessine des pratiques administratives plus résilientes (résilience organisationnelle)
- prospective : enquête qui n'a pas vocation à faire un retour d'expérience. appui sur le témoignage d'acteurs locaux pour dessiner des formes émergentes (déjà là, sous forme embryonnaire, pas encore essaimées)
- collectif : enquête menée avec une trentaine de collectivités, 70 agent·e·s, actif·ve·s dans l'enquête --> polyphonie de collectivités, de terrains

Aurélie - agence d'urbanisme de l'agglomération de Tours :

Démarche d'écoute territoriale :

- observation : idée de réunir des éléments de compréhension et de les analyser pour aider à la décision
- fragilité : économiques et sociales, parmi lesquelles certaines existaient déjà, ont été amplifiées par la crise, d'autres ont été révélées, d'autres encore impensées, insoupçonnées
- agilité : capacité à inventer, imaginer des systèmes pour continuer leur activité, la réorienter --> flot de créativité dans lequel la puissance publique a soit facilité, soit freiné les dynamiques.

José - Lab des Possibles, métropole AMP :

Logique des cinq C. Parmi eux :

- Coopération : collaboration
- Créativité : appui sur les façons de faire du design de service
- Confiance : nouvelles relations nouées entre acteurs ont permis d'avancer efficacement de mars à juin. et culot !

### **Approfondissements**

- MISSION RESONANCE - *Aurélie, agence d'urbanisme de l'agglomération de Tours*

Démarche d'écoute territoriale pour apprendre de la crise sanitaire dans le but d'émettre des propositions pour l'action locale. Durée : 1 an environ, début au printemps dernier. Démarrage au printemps avec des entretiens semi-directifs avec des acteurs locaux, de profils et statuts très divers.

Phase 2 : analyser les informations recueillies, croisement avec des données et consolidation

Début 2021 : agir → identifier collectivement des horizons souhaitables, désirables, et des outils et processus pour les atteindre.

Enseignements regroupés en 3 blocs d'idées :

- nouveaux modes d'action collective : liens entre acteurs publics et privés, engagement citoyen, management au sein des entreprises et collectivités, prise de recul sur soi, sur son métier, ses valeurs...
- ancrage territorial : habitat, travail/télétravail, raccourcissement des circuits, rapport à la nature...
- nouvelles façons de faire société : on a à la fois des vulnérabilités à traiter (économiques, sociales), espaces communs à repenser en mode COVID (confinement ou post crise)

Cahiers structurés de la même façon ⇒ éléments de contexte (pourquoi on parle de ça), typologie des acteurs, puis déroulé de ce que chacun a pu partagé sur son vécu, ses craintes, ses envies, ses analyses de la situation + pistes pour l'action collective, identifiées par les acteurs locaux pour les acteurs locaux.

Constat : la crise a bousculé le placement de chacun au sein de l'écosystème local.

- engagement renouvelé → afflux de bénévoles auprès des associations caritatives, création de collectifs citoyens (couturières masquées par ex).
- mise en réseau, échange dans la prise de décision, acteurs qui se révèlent coordinateurs, chefs de file.
- acteurs publics : omniprésence et disponibilité saluées par l'ensemble des personnes entretenues. Postures différentes → acteurs facilitants, d'autres méfiants qui se sont laissés convaincre, et postures de freins, d'application stricte de la règle qui ont pu empêcher.

Pistes d'amélioration identifiées :

- travailler à une meilleure connaissance et interconnaissance des acteurs entre eux pour savoir quelles sont les forces vives du territoire, quels que soient leurs statuts. Certaines personnes se sont découvertes au moment de la crise et pensent qu'il doit y en avoir d'autres.
- Nécessité de souplesse et d'ouverture d'esprit. Pas de côté possible pendant le confinement → souhait que ça puisse se poursuivre dans l'après. Cela concerne surtout les acteurs publics. L'envie d'une diversité des modes d'action publique, de dispositifs participatifs.

Suites prévues : Focus groupes pour avoir une déclinaison opérationnelle locale de ces enseignements (sur la relocalisation, les espaces publics, le télétravail...).

*José - Lab des possibles, Aix Marseille Provence*

Problématiques alimentaires, constat : 4000 familles au départ + 1000 familles chaque semaine identifiées comme en difficulté. Mise en marche rapide au sein de l'équipe sur les branches activables :

- rallonger les délais pour les fonds d'aide aux jeunes, le fond de solidarité logement
- Politique de la Ville : Plan d'urgence alimentaire → sur les 4 semaines, besoins de 30 000 personnes couverts, soit 70 000 tonnes de denrées alimentaires.

Rendu possible par le travail mené en amont par le lab des possibles = une équipe hybride d'agents de la collectivité et de personnes extérieures, qui amènent l'agilité. Alliance inédite entre les entreprises, les associations, les fondations etc, sur la base de problématiques, sans trop poser la question du leadership. Mise en mouvement accélérée pendant le premier confinement.

Leviers des conditions de réussite : démarche amont initiée dès le mois de novembre sur les ateliers portant sur la question de la métropole inclusive → communauté de 150 personnes, qui se sont mises en mouvement notamment dans le cadre du plan d'urgence alimentaire. Entre novembre et février, la Métropole des Possibles s'est déroulée (partir des besoins et ressources locales, éviter le misérabilisme). Ce déroulement s'est fait à l'insu du plein gré de l'institution.

⇒ Freins : il a fallu un peu forcer la main à la hiérarchie et la gouvernance. Dans les hautes sphères, l'information de terrain n'arrive pas aussi vite. Il a fallu faire pression pour qu'il prenne la mesure des problématiques. Dans un monde d'après, il faudrait qu'une équipe de ce type soit en capacité de faire ça : ça demande beaucoup d'énergie. Il faut faire pression, harceler.

Le lab se caractérise par les cinq C : Coopération ; Créativité (appui sur les façons de faire du design de service) ; Confiance (nouvelles relations nouées entre acteurs ont permis d'avancer efficacement de mars à juin), Convivialité (en bonne intelligence, en bonne entente) ; Culot (parfois le sentiment d'aller un peu trop loin, mais tant que ça marche et que ça passe, on continue)

*Réflexes publics, enquête sur la résilience de l'action publique par temps de crise - Louise - 27è Région*

[http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2020/11/X\\_DITP\\_CARNET-DE-PRACTIQUES\\_PAGE\\_INTERACTIF-1.pdf](http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2020/11/X_DITP_CARNET-DE-PRACTIQUES_PAGE_INTERACTIF-1.pdf)

Conclusions assez similaires.

Enquête ouverte en mars 2020 à la suite de discussions avec l'agence Partie Prenante, Vraiment Vraiment et quelques agents de la métropole de Paris et de la Métropole européenne de Lille qui travaillent sur la résilience. Les fonctions innovations se sont souvent auto-saisies, ou alors ont été en pause.

==> Intuition : les transformations publiques s'accroissent en période de crise, s'amplifient, essaient. À observer de près.

Cinquantaine d'entretiens sur 13 terrains d'enquête, phénomènes observés. 6 objets organisationnels : participation citoyenne, démocratie contributive, démarches administratives, management interne, coopérations institutionnelles, pilotage.

Quelles orientations pour une action publique plus résiliente ? Repérage des germes qui permettent de créer des administrations publiques plus résilientes. Égalité d'accès aux services même en période d'incertitude, de crise.

Missions de soutenabilité des partenaires associatifs : volonté de changer les modalités de communication avec ces partenaires. Observation : ces partenaires ont été très fragilisés au début du confinement, notamment sur la sécurité alimentaire. Pendant 1 ou 2 semaines, ces associations se sont retrouvées sans bénévoles, sans locaux, avec une grande fragilité juridique → disparition pendant ce temps. L'acteur public a pris le relais de ces acteurs, avec une logique de passage de relais très éphémère, en donnant les conditions, les assurances pour que ces acteurs remontent très vite en selle. Vise moins à déléguer des services qu'à construire les conditions pour maintenir la puissance d'agir de ces acteurs.

Concrètement ⇒ plans d'urgence (plan orsec), minima partenarial (intégrer obligatoirement un minimum de partenariat dans le public), responsabilité juridique (collectivité assurance tout risque, intérêt à ce qu'elle porte le risque pour donner plus de marge de manoeuvre aux acteurs de terrain), appel à communs pour appeler des partenaires à proposer collectivement des ressources communes.

### **Débat - questions**

- Question du pilotage des expériences ? Quelle posture des acteurs publics ?

⇒ Auréli : Pas de commande publique, trop occupée à gérer le quotidien (ramassage des déchets, etc.) → pas vraiment dans une posture réflexive. Pour ce qui est des acteurs

institutionnels de la société civile, pas d'initiative particulière venue de leur part, pas mentionnées dans les entretiens. Pendant la période, plutôt absents (peut-être plus l'habitude d'être saisis sur des objets précis ?)

⇒ Louise : Continuité démocratique, de la représentation de la population → besoin de remettre du citoyen dans la gestion de crise + formes de co-production (des collectivités ont mis des plateformes de mise en lien entre des besoins et des bénévoles), appuyées sur le statut de collaborateur occasionnel. Questionne la manière de fabriquer les communs de l'action publique : la crise institutionnalise des pratiques déjà en germe. A Grenoble ou Nantes (où ça s'est fait), ça se pérennise. Mis en place en réponse à des volontés d'engagement d'un nouvel ordre.

⇒ José : Mise en place d'une plateforme d'entraide, dématérialisée, pour optimiser le flux de bonnes volontés. Mais effectivement, la démocratie locale en tant que telle n'a pas été questionnée. Et à la sortie du confinement, vrai impact en terme de demande de nature en ville, de prendre soin. Mais le lien social et la démocratie locale souffrent de ce nouveau rapport à l'autre engendré par la crise (distanciation, évitement).

- Question sur le rôle des outils numériques pendant la période de confinement.
- Intervention de Christian Louis : Moins optimiste --> depuis un an, en pause sur ce qui était prévu pour faire la transmission aux nouvelles équipes d'élues ; premier confinement, très occupé par la gestion de l'urgence (masque, organisation de l'aide alimentaire...) ; vrai développement de la pauvreté et de la précarité, sans réponse adaptée au niveau de l'Etat.

⇒ Louise : Sur le numérique, observations sur la fermeture des guichets et la manière dont les dispositifs dématérialisés ont pris le relais. Cette situation a justifié la mise en place de nouvelles pratiques et des réaffectations (recueil de données sur les usagers fragiles, ré-usage des fichiers canicule, des fichiers minima sociaux) ⇒ armée de personnes qui passaient des coups de fils. 2 interrogations :

- Question de l'éthique du ré-usage des fichiers et des données sur les publics fragiles
- Dispositifs d'"aller vers", permanences téléphoniques inversées : vocation à être pérennisé, comme ça a permis à des usagers fragiles de se faire entendre (exemple des femmes battues) ?