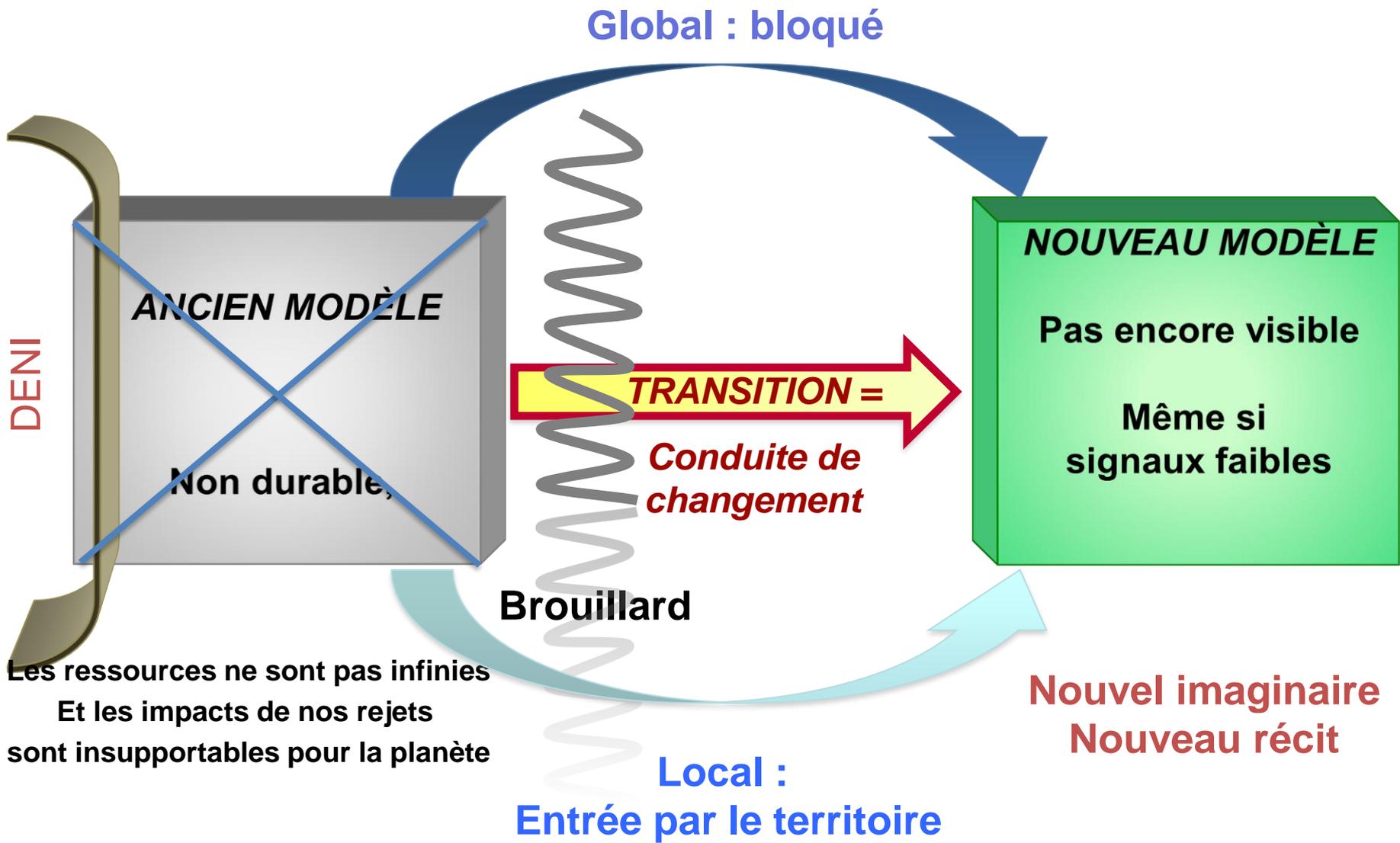


# Manager la transition

Impliquer, s'engager, coopérer





**Des enjeux de coopération : savoir être – savoir faire**

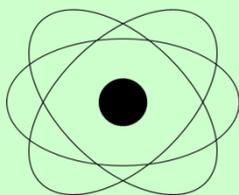
**Rôle des élus, techniciens, citoyens**

**Résultats systémiques**

**Organisation réflexive et résilience**

**Résultats thématiques sectoriels**

**Implication des habitants, coproduction de la ville**



**Pensée & action Systémique**

**Innovation & mode projet**



**Etoile et cailloux blancs**

**Continuité dans la pensée et l'action**

**Leadership et organisation collective**

**Approches narratives : mémoire, trajectoire, récits**

**Temps long**

**Valeurs communes, éthique, vision**

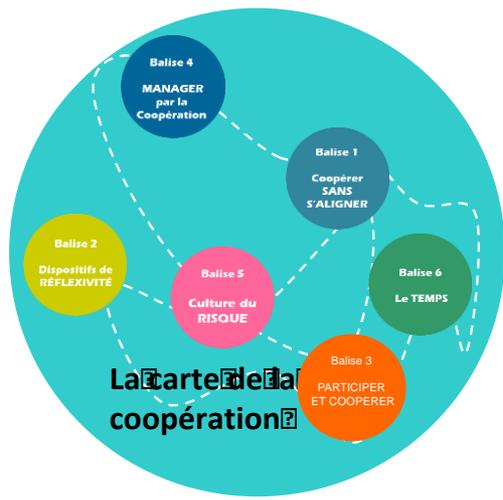
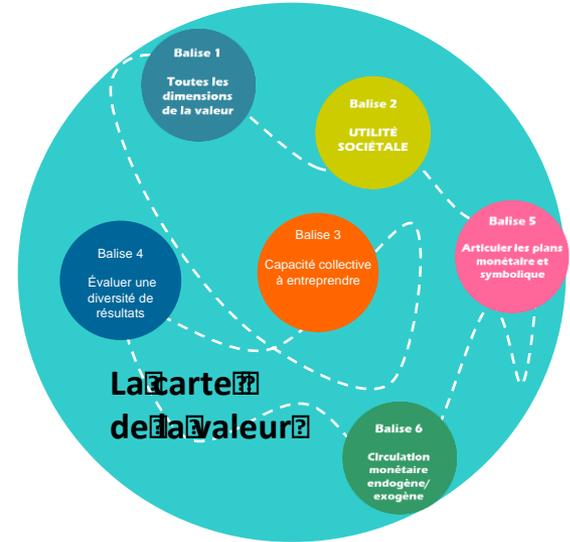
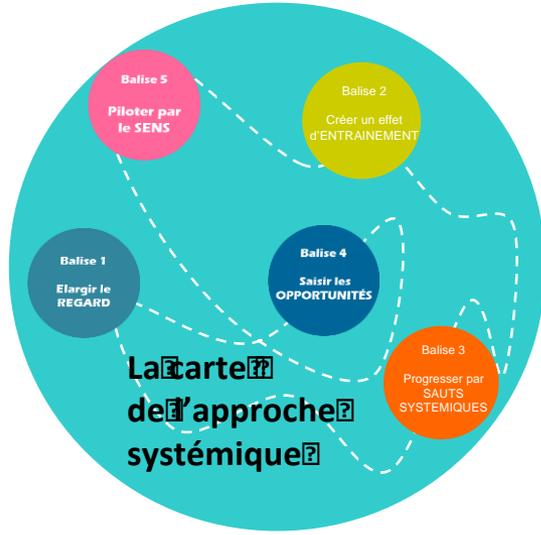
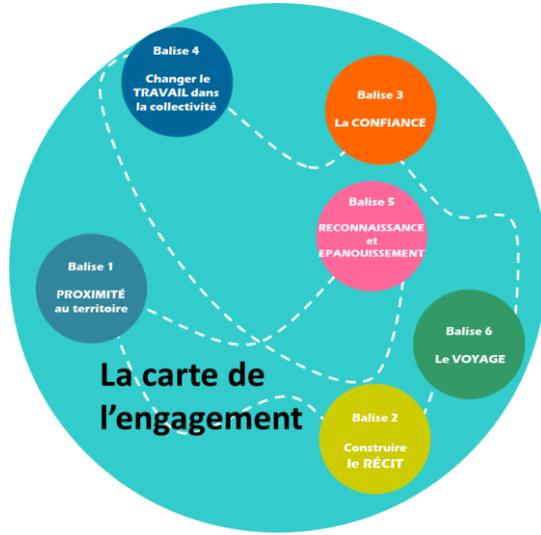


**Multi-échelles**

**Un socle pour donner du sens**

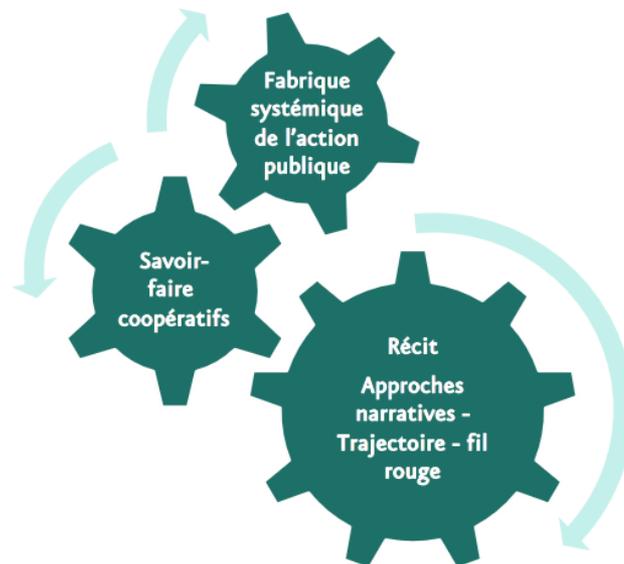


# Enseignements et principes directeurs communs repérés. Et maintenant ?



# Enseignements et principes directeurs communs repérés. Et maintenant ?

## 3 pôles de résultats



## L'ENGAGEMENT DES HABITANTS ET DES ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS DANS UNE DEMARCHE DE TRANSITION S'INSCRIT DANS UN RAPPORT DE CES DERNIERS AU **TERRITOIRE**

L'engagement s'inscrit dans une proximité au territoire vécu, au quotidien

Le récit est un vecteur de l'engagement.

L'engagement des habitants et des entreprises passe par des relations plus horizontales entre les élus, les services et les habitants.

L'engagement nécessite de la confiance

L'engagement est un voyage

## AGIR DE FAÇON PLUS INTEGREE, DE S'INTERESSER AUX EFFETS SYSTEMIQUES DES ACTIONS, DE L'ACTION

Un élargissement du regard

Une capacité d'action qui se développe par effet d'entraînement

La progression par sauts systémiques

Les évènements, les opportunités comme une ressource

Un pilotage par le sens, les délais, l'attention aux ressources

DEVELOPPEMENT D'UNE CAPACITE DE **COOPERATION**,  
C'EST A DIRE D'UNE CAPACITE POUR CHACUN A AGIR TOUT EN PRENANT EN COMPTE  
LES ENJEUX DES AUTRES PARTIES PRENANTES.

La coopération, sous ces différentes dimensions, est une ressource indispensable pour mener à bien des démarches de transitions

La coopération nécessite la mise en place et l'animation de dispositifs de réflexivité

L'engagement des habitants doit aller au delà de la participation, il doit relever de la coopération

La coopération va mobiliser des savoir-faire particuliers : écoute et attention, bienveillance, absence de jugement, logique de contribution et non de débat, coresponsabilité

SOUTENIR UNE TRAJECTOIRE VERS UN MODELE DE DEVELOPPEMENT PLUS DURABLE  
NECESSITE UNE **NOUVELLE APPROCHE DANS**  
**L'ÉVALUATION DE LA RICHESSE, DES VALEURS CREEES**

L'aspect multidimensionnel de la valeur

La multifonctionnalité de la valeur

Evaluer la valeur créée / détruite

L'articulation des plans monétaire et symbolique de la valorisation

La circulation monétaire endogène/exogène aux territoires

# Implication habitante et transition

# 1. Pourquoi est-ce si stratégique d'impliquer les acteurs

**Parce que nous vivons une profonde crise du politique et de la citoyenneté!**

Le monde va mal, les enjeux sont de plus en plus prégnants et imbriqués, la complexité diffuse et les échelles s'entrecroisent. Faire société devient difficile : les régulations s'entrecroisent, évolution de la figure de l'autorité (cf la diminution du rôle de l'état, les impacts de la mondialisation). Quid de la compréhension de qui fait quoi, de qui peut faire quoi ?

**Simultanément, la société de la connaissance modifie profondément le rapport au savoir, ce qui modifie en conséquence les exercices du pouvoir :**

Moins surplombant, plus horizontal. Et les figures d'autorité sont battues en brèche. Et montée des réseaux d'acteurs

**Le « politique » est discrédité: veut-il, peut –il encore changer la vie?**

Souvent, il est tétanisé, suiviste, impuissant = disqualifié. Dans ce contexte, le politique a de plus en plus de mal pour peser : quelles marges de production et d'action?

# 1. Pourquoi est-ce si stratégique d'impliquer les acteurs

**L'individu plonge dans l'individualisme, la consommation, la posture d'assistance.**

Le risque : populisme et clientélisme flambants , abstention et décrochage.

Et, dans ce contexte de société hypermatérialiste et d'individus glissant vers des approches plus individualistes, la « démocratie participative » pourrait alimenter une posture de consommation de l'action publique (je paie mes impôts, j'y ai droit!). **Participation sans responsabilisation = piège à cons!**

Comprendre les mécanismes de la construction de l'intérêt général, et le rôle du politique (légitimité, responsabilité, animation, arbitrages,...) est donc vital pour la démocratie

## 2. Que mettre derrière le terme implication habitante

**Démocratie participative? Ce concept recouvre des dimensions très différentes selon qui en parle.**

On pourrait graduer les formes de pratique démocratique :

- on informe les acteurs « communication »
- on les écoute « consultation »
- on débat « approche délibérative »
- on élabore collectivement « co-construction »
- on met en œuvre ensemble « démocratie d'exercice »

## 2. Que mettre derrière le terme implication habitante

- Derrière le mot Implication, il y a l'idée que les acteurs soient en situation de **s'engager concrètement**. Ce qui va bien plus loin qu'une pratique simpliste laissant à penser qu'il faut simplement recueillir les différents avis (Je veux!).
- Le risque est majeur d'un **malentendu profond**. Que l'on va participer pour obtenir ce que l'on veut, alors qu'il est limpide que l'intérêt général ne va être ni la somme, ni la moyenne des attentes
- Attention à ce que la participation ne se transforme en une démarche de « consommation » de l'action publique!
- Cet aller/retour **Intérêt particulier** (qui est légitime à défendre) et **Intérêt général** est une clé du retour de la citoyenneté active. De ce point de vue, produire la ville ensemble est une forme moderne d'éducation populaire.
- Et donc, démocratie participative et/ou démocratie représentative? Leur articulation est indispensable!
  
- Un beau sujet de débat : on co-décide???

# 3. Quels effets cela produit-il?

- **Reconnaissance** de chacun
- **Ecoute** des besoins, prise en compte des expertises d'usage : vers une meilleure définition de l'utilité sociale, amélioration du contenu des projets
- Rend les politiques publiques **plus efficaces**
- L'arbitrage politique plus **légitime** aussi !
- Des espaces d'implication, de coproduction ►► **capacitation** individuelle et compétences collectives : produit une **société civile** robuste, génère de la **confiance**
- Au coeur de la stratégie de conduite de changement par l'implication active (engagement plutôt que passivité)

## 4. Comment faire?

# Installer une culture de la participation Habitants acteurs!

Ce n'est pas un objectif technique, mais bien **une culture à reconstruire**.

Ce travail passe par de multiples actions, **de multiples voies** :

- pour reconquérir la confiance (des années pour la construire, une seconde pour la perdre)
- accompagner les acteurs dans leur engagement qui ne sera que progressif.

**Le temps est requis!** Et tout le monde ne va pas cheminer à la même vitesse

# 4. Installer une culture de la participation.

## Mais en pratique : ce n'est pas facile!

- **La défiance est généralisée, pour la reconquérir il va falloir d'abord rétablir la confiance**
  - par la qualité des débats, les conditions du dialogue constructif sont décisives pour que le processus soit fécond : on ne se moque pas de nous, on est respectés. Voir plus loin les recommandations méthodologiques.
  - par l'honnêteté et la transparence
  - par la cohérence du processus en toutes circonstances
  - par l'efficacité : participer, donner du temps doit servir à quelque chose de concret
  - par la démultiplication des espaces de participation
- **Les conditions de mise en œuvre sont particulières à maîtriser :**  
nécessité de professionnalisme, la participation c'est hightech

# 6. Difficultés

- TLM? Toujours les mêmes?
- Confronté à la remise en cause
- La participation ne peut se faire à moitié!
- La participation est un processus, qui réclame du temps pour que s'installe la confiance
- Il va falloir gérer autrement les priorités, nouvelles procédures de suivi
- Intensification du travail
- Compétences nouvelles sollicitées (relationnelles, adaptatives, ...). Le travail sur les savoir-être requis est plus difficile que celui sur les savoirs

# Au final : le retour du politique et de l'intérêt général

- **Pour l'élu** : réhabilitation et qualification de l'élu ; autre rapport au pouvoir ; avoir « accès au peuple »,
- **Pour les citoyens** : se former, faire société
- **Modernisation du service public** : un autre management des projets et des institutions ; les agents ne sont plus de simples exécutants
- **La qualification de la société civile** :
  - reconnaissance et la qualification du citoyen la somme des intérêts particuliers n'est pas l'intérêt général ; appréciation des contraintes financières, juridiques, etc ; meilleure compréhension de l'élu ; on peut accepter que tout ne soit pas parfait si on a été associé à la production
  - acquisition de compétences collectives
  - capacitation, pouvoir d'agir!

# conclusion

- **Cela ne se fait pas en un jour!!!**
- **Mais c'est une baguette magique!**