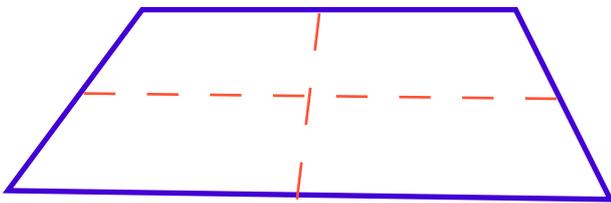
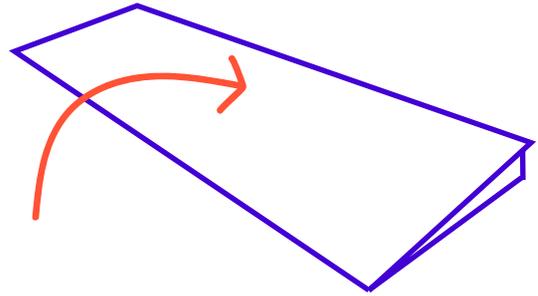


# Mode d'emploi

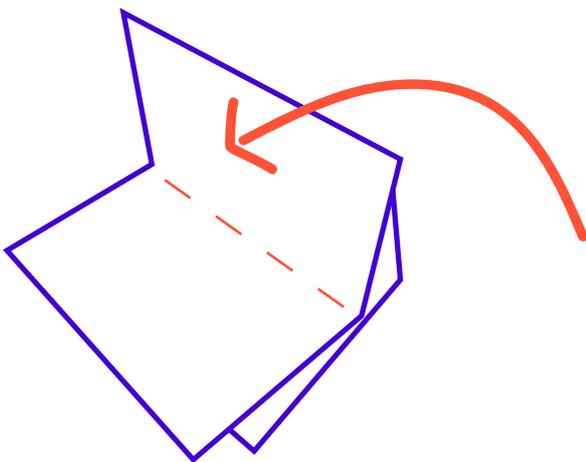
## CARTES RÉFLEXES



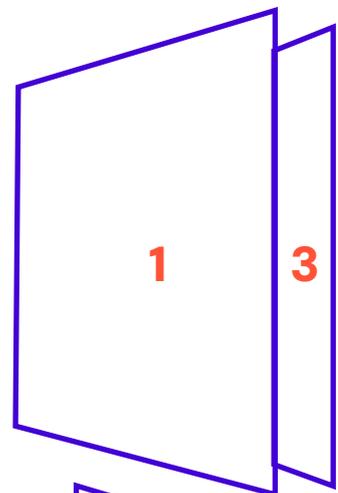
Imprimer les cartes suivantes sur un A4 qu'il faudra plier.



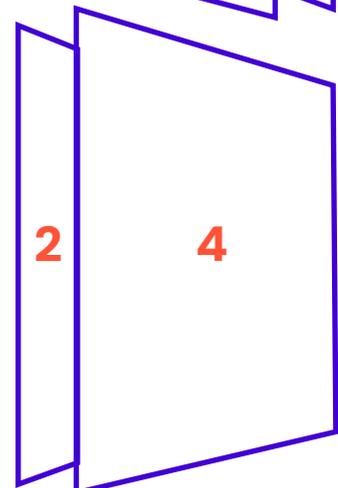
Imprimer les cartes suivantes sur un A4 qu'il faudra plier.



DE FACE



DE DOS



## LES BONS RÉFLEXES

### Clarifier les finalités

Quand c'est flou, c'est qu'il y a un loup...

### ÇA VEUT DIRE QUOI ?

S'appuyer sur l'**expertise d'usage** des habitants pour mieux concevoir les projets ? Mobiliser la diversité des énergies pour trouver de nouvelles réponses à des **défis communs** ? Dépasser les conflictualités ?...

Partager une **vision** au sein de l'administration, mais aussi avec les habitants, et de définir la temporalité et les processus qui conviennent le mieux.

Cela permet aussi de ne pas se focaliser sur les **outils**, au détriment des **enjeux** et des **objectifs** : un triporteur, des déambulations, une assemblée, un budget participatif, c'est bien beau, mais pour quoi faire ?

### TÉMOIGNAGE

*« Il faut mieux employer les énergies :*

*on a un terreau fertile, mais on ne sème pas... »*

### QUELQUES EXEMPLES

Dans la première partie du programme, nous avons utilisé différents outils utiles pour mettre en discussion, pour chaque collectivité, les enjeux de l'association des habitants à tel ou tel projet, sur quoi et jusqu'où les impliquer.

Retrouvez ici les outils conçus par nos camarades de *Strategic design scenarios* dans le cadre d'un programme européen URBACT.

- \* **Boussole des finalités**
- \* **Tarot des postures**
- \* **Échelle de la participation citoyenne**

## LES BONS RÉFLEXES

### Adopter une posture d'essai-erreur

La meilleure façon de marcher, c'est de mettre un pas devant l'autre et recommencer...

### ÇA VEUT DIRE QUOI ?

Saisir chaque opportunité d'aller sur le terrain pour tester de nouvelles approches ... Un diagnostic ? Oui, mais à expérimenter à travers une **balade urbaine** ou un **stand de discussion** sur le marché de Noël. C'est cet aller-retour entre des questions reformulées au fil de la démarche, des **micro-expériences** et une montée en maturité qui a permis de comprendre les **besoins** de chaque collectivité et les réponses à y apporter.

Pouvoir se ménager des espaces et des temps de **réflexivité**... Un réflexe indispensable pour développer des modes d'action propres à chaque collectivité et les faire évoluer selon les thématiques, ou les apprentissages de chaque démarche expérimentée.

### TÉMOIGNAGE

*« Le programme propose de partir d'un projet concret pour en tirer des enseignements sur la pratique de participation de la collectivité. La gymnastique d'aller-retour micro/macro n'était pas évidente, les moments de flottement ou de trouble aussi nous ont fait bouger. L'accompagnement a permis de gagner en réflexivité là dessus. »*

### QUELQUES EXEMPLES

La web-série "Évaluer l'expérimentation" invite à rencontrer les acteurs de l'innovation, en France et à l'international, dans des domaines variés : innovation urbaine, design, innovation sociale, industrie... Elle questionne en sept épisodes les nouvelles pratiques d'évaluation et esquisse des ouvertures pour l'innovation urbaine : Pourquoi expérimenter, comment évaluer et avec qui, etc. Une bonne ressource à mettre dans sa besace !

\* **Évaluer l'expérimentation**

## LES BONS RÉFLEXES

### Lever les freins et les tensions internes

Pour bien commencer, ne pas mettre  
les problèmes sous le tapis...

### ÇA VEUT DIRE QUOI ?

La **participation citoyenne** soulève, au sein des collectivités, des questions de modes d'organisation, de postures, de visions etc...

Jouer la carte de la **transparence** et pouvoir identifier et adresser la diversité des problématiques soulevées est nécessaire pour que l'expérience soit réellement transformatrice.

### TÉMOIGNAGE

*« Même si on a une habitude de transparence entre nous, on prend des risques en sortant de nos zones de confort. C'était une violence pour certains de parler de concertation, ils avaient peur de se faire taper sur les doigts, de se tromper... C'est important de ne pas enjoliver la situation car ça ne permet pas de vraiment avancer, il faut trouver des moments pour poser ça dans un cadre suffisamment bienveillant. »*

### QUELQUES EXEMPLES

Pour faciliter l'émergence de conversations plus ouvertes, fédérer un groupe, trouver de nouvelles idées, regardez du côté des pratiques d'intelligence collective...

\* **Le guide Utilo**

L'adoption ponctuelle de nouvelles méthodes de travail ne peut cependant, sur le temps, suffire à pérenniser la démarche. Si des agents sont sensibles au sens et à l'intérêt de l'implication des habitants, ils ne peuvent faire cavaliers seuls. Un cadre d'autonomie suffisant, une commande politique claire, et l'attention aux dissonances entre promesse politique et cadre d'action de l'administration (outils, management, etc.) sont autant d'éléments facilitant!

## LES BONS RÉFLEXES

### Échange avec des pairs

Tout seul on va plus vite,  
ensemble on va plus loin

### ÇA VEUT DIRE QUOI ?

Le principe de l'échange entre pairs : les rencontres inter-territoriales croisent des **binômes agents/élus** de territoires traversant la même démarche, et potentiellement les mêmes difficultés. C'était particulièrement riche pour ces élus locaux qui ressentent souvent un sentiment d'isolement, ayant moins d'occasions de croisements inter-territoriaux que leurs agents, et sont les premiers pris à partie dans la multiplication des **conflits d'usage**, etc.

### TÉMOIGNAGE

*« Le rapport d'équivalence entre les territoires est important pour motiver nos élus et collègues dans le programme : échanger avec des strates de collectivités avec des compétences équivalentes permet de mieux partager des problématiques ; Il y a un état d'esprit et une mentalité commune. »*

*« Les rencontres inter-territoriales, étaient courtes, mais c'était enrichissant de voir que d'autres communes, même très différentes, ont des problématiques similaires. Le format codev, avec une personne qui anime était super efficace, j'étais bluffé ! »*

### QUELQUES EXEMPLES

L'exercice du co-développement repose sur deux principes : l'entraide entre pairs – partager et apprendre de son expérience avec des personnes qui vivent ou ont vécue une difficulté équivalente ; et l'intelligence collective – partir des préoccupations des personnes présentes pour construire la discussion, les participants faisant office de consultant au service de l'un d'entre eux.

Pour reprendre ce type de format, quelques questions à se poser : qui sont les pairs à mettre autour de la table, Qui est moteur tout en se faisant discret pour laisser la place aux échanges ?

\* Guide du CODEV

## LES BONS RÉFLEXES

### Embarquer largement

La vraie gloire est de convaincre...

### ÇA VEUT DIRE QUOI ?

Si la volonté de renforcer l'**engagement des habitants** dans les projets d'aménagement naît souvent au sein d'un service, en lien avec un élu, elle doit également infuser en interne et au-delà pour être porteuse de transformations réelles.

Impliquer les agents et élus de manière graduelle : mobiliser sur des actions très **concrètes** ; partager une culture et un vocabulaire **commun** ; être transparent sur les réussites comme sur les difficultés rencontrées, faire des liens avec d'autres projets du territoire, etc...

### TÉMOIGNAGE

*« Quand on est moins dans l'action, dans le projet, on a plus de difficulté à fédérer les collègues et les élus... si on n'est pas toujours attentif à re-glisser le lien avec le sujet concertation, ça patine vite ! Puis ça remonte. »*

*« Très tôt il faut que le sujet soit porté formellement, que la construction se fasse en intelligence collective avec élus, agents, partenaires, de façon plus précoce. On a eu une grosse phase de diagnostic, mais il faudrait intégrer les partenaires de façon plus formelle (Maison des Jeunes et de la Culture, etc.) – dans la construction du cahier des charge de recrutement des presta. »*

### QUELQUES EXEMPLES

*« Les citoyens ne représentent que leur propre intérêt, et non le bien de tous. » ;  
« Celles et ceux qu'on aimerait entendre ne se sentent pas capables ou légitimes de participer aux débats publics. » ;  
« Associer les habitants ralentit le projet, crée une contrainte en plus sans réels bénéfices... »*

Pour embarquer agents et élus, il est souvent nécessaire de comprendre les freins ressentis, mais aussi de retourner la question de départ pour identifier de nouvelles idées. Le Jeu « **La Participation citoyenne, Pitié Non !** » propose ainsi d'explorer les arguments des non-convaincus par la participation citoyenne pour imaginer des réponses et explorer des leviers d'action possibles.

## LES BONS RÉFLEXES

### Définir des priorités

Qui trop embrasse mal étreint ...

### ÇA VEUT DIRE QUOI ?

Sortir du réflexe du 'Tout est prioritaire' pour définir les premiers pas, les victoires faciles et les sujets de long terme, etc. permet de mieux focaliser les efforts et les ressources, d'être en mesure de poser des échéances pour voir la démarche se concrétiser, mais aussi d'être à même de mieux argumenter les choix.

Les **questions** à se poser en amont : Qui se met autour de la table pour définir les priorités ? En fonction de quels critères ? Comment et avec qui organiser une évaluation au fil de l'eau des projets ? Comment rendre visible la plus-value de la contribution des habitants, la dynamique des projets démarrés, y compris lorsque ceux-ci sont toujours en cours ?

### TÉMOIGNAGE

*« Lorsqu'on a recentré sur quelques projets, d'un coup les choses m'ont paru possibles, sinon on ne voyait pas comment concrétiser sur place, sur le terrain. »*

### QUELQUES EXEMPLES

L'agglomération de Beauvais a construit, avec l'aide de la Fabrique des transitions, une **Boussole de la coopération** ; il s'agit d'aider à la décision et de prioriser les projets au regard des enjeux de développement durable et des besoins des parties prenantes, et de favoriser la coopération entre les services autour d'ambitions communes. Autre exemple, depuis 2017, la Métropole de Grenoble publie un arbre des objectifs. Outil de pilotage évolutif, il permet d'explicitier la logique d'intervention de la Métropole – depuis ses grands enjeux jusqu'aux réalisations très concrètes, en passant par les objectifs opérationnels. Il sert non seulement à organiser le dialogue de gestion, mais aussi à rendre lisible les grandes priorités, à clarifier les rôles et à favoriser la transversalité.

## LES DÉFIS

---



### ERGONOMIQUE, LA PARTICIPATION ?

De quelle manière les dispositifs de participation citoyenne viennent-ils bousculer les modes de fonctionnement des administrations ?

## LES DÉFIS

---



### ERGONOMIQUE, LA PARTICIPATION ?

Quelle place pour les agents des collectivités, souvent coincés entre élus et citoyens, entre promesses et contraintes de faisabilité ?

## LES DÉFIS

---



### ERGONOMIQUE, LA PARTICIPATION ?

Comment accompagner ces transformations et diffuser une culture de l'implication citoyenne ?

## LES DÉFIS

---



### ERGONOMIQUE, LA PARTICIPATION ?

*« Organiser la participation, en poser les finalités, demande déjà un degré de maturité ; au début, on cherche plutôt les règles de l'art, on est en attente de modes d'emploi, de pratiques... »*