

# *Livret de capitalisation*

*Expériences innovantes  
d'ingénierie territoriale*

Adefpat  
Juin 2017

Ce livret est le fruit d'un travail collectif associant les techniciens de l'Adefpat et les acteurs, élus et habitants des territoires d'expérimentation accompagnés par Pauline Scherer, sociologue-intervenante.



## L'Adefpat et la volonté d'innover > 3

## Les expérimentations menées sur les territoires > 7

- Tous en Ville – Redynamisation du centre bourg de la Commune de Grisolles (82)
- Activités audacieuses – Prospective économique sur les territoire Bouriane et Quercy
- Co-construction d'un projet culturel – Communauté de communes de Conques Marcillac

## Analyse > 19

- Regard « projet par projet »
- Regard croisé
- Zoom sur quelques outils et temps forts
- Comment améliorer ces démarches ? quelques recommandations...

## « Pense bête » pour l'accompagnement d'une démarche de conception créative, participative et expérimentale > 31



## 4 < Repères

- Innovation publique par le design
- La co-construction de l'action publique

## 16 < La capitalisation

- Pourquoi capitaliser ?
- Le processus de capitalisation
- Les axes d'analyse

## 28 < Des démarches innovantes : comment innove-t-on et pour quels changements ?

# L'Adefpat et la volonté d'innover

Créée en 1983, L'Adefpat (Association pour le développement par la formation des projets, acteurs et territoires) est « un outil au service des femmes et des hommes des territoires. Il permet de concevoir, d'organiser et de financer des formations en accompagnement de projets en milieu rural. Chaque formation, réalisée par un consultant formateur, répond aux besoins spécifiques du projet ». L'Adefpat est un acteur du développement local en Occitanie. Elle contribue à la création d'activités et d'emplois, et à la dynamisation des initiatives locales. Sa démarche s'appuie sur la prise en charge du développement du territoire par ses acteurs : les élus, les responsables socio-professionnels et associatifs, les acteurs économiques et l'ensemble de la population. Son outil principal de travail est la « formation développement » qui permet d'aider les porteurs de projets à définir et à mettre en œuvre leur projet, à acquérir des compétences, mais aussi leur autonomie et leur capacité à s'intégrer dans les réseaux professionnels locaux. En pratique, un consultant-formateur anime des séances de travail avec les porteurs de projets (individuels ou groupe) afin qu'ils acquièrent des méthodes, des connaissances, des pratiques et construisent des outils. Au préalable, les besoins ont été définis par le conseiller de l'Adefpat et l'animateur du territoire.

## ➤ Les finalités de l'Adefpat :

- Renforcer les démarches territoriales
- Faire émerger et concrétiser des projets dans le cadre d'actions organisées
- Soutenir la création d'emplois sur place
- Amplifier les initiatives de développement et de création d'activités, génératrices d'emplois
- Intégrer développement et solidarité et réduire les disparités au sein des territoires ruraux.
- Créer des conditions pour valoriser les demandeurs d'emplois et les publics fragilisés
- Participer à la valorisation des espaces et des ressources patrimoniales.

Source : [www.Adefpat.fr](http://www.Adefpat.fr)

Forte de son expérience, l'Adefpat engage aujourd'hui une réflexion prospective sur les formes d'ingénierie susceptibles de répondre à la transformation des territoires et aux enjeux de la ruralité de demain. Il s'agit de s'interroger sur la manière d'accompagner l'innovation dans les territoires ruraux. La formation-développement fonde l'identité de l'Adefpat, mais celle-ci souhaite aujourd'hui explorer d'autres démarches, d'autres méthodologies d'accompagnement, qui puissent enrichir et faire évoluer son approche.

C'est ainsi que les membres de l'Adefpat se sont intéressés à la démarche de transformation de l'action publique portée notamment par l'association La 27<sup>e</sup> Région depuis une dizaine d'année en France. La 27<sup>e</sup> Région s'est constituée en tant que laboratoire d'innovation, en développant des pratiques de « design de politiques publiques ». Grâce à un financement de la région Occitanie, certains techniciens et élus de l'Adefpat ont pu participer à une journée de formation proposée par la 27<sup>e</sup> Région. L'association a finalement lancé trois expérimentations entre 2016 et 2017, faisant appel à des intervenants issus du monde de l'innovation publique par le design.

# Repères

## L'innovation publique par le design

Source : P. Scherer, « Design public : L'innovation peut-elle rimer avec l'émancipation ? » / juin 2017

Le « design public » se présente comme une démarche de conception innovante, empruntant les outils et méthodes du designer pour les appliquer aux différents domaines de l'action publique. Elle vise à renouveler les modes de conception des politiques publiques et les modes d'organisation de l'action publique, pour in fine toucher à leurs effets concrets, notamment en termes d'efficience, donc en termes d'adéquation avec les attentes et besoins sociaux identifiés.

Ces démarches d'innovation publique par le design, sont portées à la fois par des institutions, des associations et des entreprises. Le paysage des acteurs est assez hétéroclite, allant du cabinet de conseil à la petite association locale, en passant par des laboratoires d'innovation internes et des agences de design. **Ce design public s'inscrit dans la lignée d'une part du design de service et d'autre part du design social « à finalité humaines, éthiques et sociales »<sup>1</sup>.**

**Le design de service** consiste à étudier la fonctionnalité et la forme de certains services en se plaçant du point de vue des clients, avec, comme objectif, de s'assurer que les interfaces des services sont utiles, utilisables et attrayantes pour le client. Il met notamment l'accent sur une approche systémique, sur la compréhension des usages, la coproduction du service et la pluridisciplinarité de l'activité.

**Le design social** est, lui, incarné notamment par Viktor Papanek (anthropologue, designer et théoricien) qui défend dans les années 80, un design responsable socialement, industriellement et écologiquement. Le design social s'appuie sur le co-design, notion commençant à apparaître dans les années 1970 avec les premiers mouvements de participation des citoyens aux projets urbains. Le co-design repose sur l'idée que c'est avec toutes les parties prenantes qu'un projet doit se conduire, et ce, dès l'amont, donc dès la problématisation : **le design social est par essence collaboratif et participatif, alors que le design de services ne l'est pas nécessairement.** Dans

cette perspective, l'expertise est partagée entre destinataires et bénéficiaires. Le design social véhicule donc une figure du designer plus modeste, plus en retrait, qui prend place au sein d'un système complexe qu'il ne maîtrise pas de bout en bout. Dans cette lignée du design social, l'on assiste depuis une dizaine d'années à une incursion progressive mais significative des pratiques et de la pensée du design dans les organismes publics et les administrations<sup>2</sup>.

**L'innovation publique par le design** connaît aujourd'hui un certain essor, dont les prémisses sont à chercher dans le monde anglo-saxon (Grande-Bretagne, Danemark). En France, l'association La 27<sup>e</sup> Région en a été le précurseur, rejointe progressivement par d'autres acteurs. Ceux-ci interviennent au sein des services de l'état ou des collectivités, en collaboration étroite avec les agents. En effet, ces derniers sont placés en posture active et sont invités à tester de nouvelles méthodes de travail en interne (au sein des services) et en externe (avec les partenaires extérieurs et les usagers) sur différents registres : travailler en coopération et en transversalité, promouvoir la circulation de l'information (l'« open source ») et mettre en place des processus de conception des dispositifs d'action publique basés sur quelques éléments clés. Ces éléments sont déclinés et adaptés en fonction des acteurs et des contextes. Ils ont notamment été énoncés par Geoff Mulgan dans son article « Design public and social innovation. What works and what could work better »<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> FINDELLI Alain. 2005. « La recherche projet, une méthode pour la recherche en design » in R.Michel Erstes Design Forschungs-symposium, Zurich, Swiss Design Network p.40-51.

<sup>2</sup> SCHERER Pauline (dir.), La 27<sup>e</sup> Région (2016) Chantiers ouverts au public. Design des politiques publiques, Paris, La documentation française.

<sup>3</sup> MULGAN Geoff. 2012. « Design public and social innovation. What works and what could work better », en ligne (consulté en décembre 2016) : [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/design\\_in\\_public\\_and\\_social\\_innovation.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/design_in_public_and_social_innovation.pdf)

## ➤ IMMERSION

La « compréhension de l'expérience de l'utilisateur » passe par l'enquête de terrain, l'approche ethnographique et le recueil de l'expérience des usagers, afin de comprendre comment ils voient et perçoivent les services qu'ils utilisent, mais aussi pour les accompagner à la mise en forme de solutions.

## ➤ CO-CREATION

Passer du diagnostic aux idées, produire de nouvelles idées, de nouveaux scénarios, par le biais de différents outils favorisant la créativité. Ce, en associant les différentes personnes ou groupes concernés par la question posée.

## ➤ PROTOTYPAGE RAPIDE

Test instantané des idées ayant émergées à partir d'une première version (souvent incomplète) du service ou du dispositif, apprentissage immédiat par l'action, mise en pratique à petite échelle, en contexte réel.

## ➤ VISUALISATION

Le principe de « visualisation » des problèmes via des outils de représentation graphique ou en volume, favorise l'intelligence collective.

## ➤ APPROCHE SYSTEMIQUE

L'approche systémique invite à aborder un problème dans sa complexité, sous différents angles de vue.



Ces éléments sont les balises de ces démarches d'innovation, qui se déclinent de manière située, contextuelle et donc singulière en fonction des territoires et des thématiques. **En synthèse, trois grands principes semblent fonder ce qui fait « innovation » : la compréhension des usages, la contribution directe des personnes concernées et l'expérimentation, principes favorisés par des outils visuels, réflexifs et participatifs.** Ces démarches puisent à la fois dans le design et les sciences sociales, mais aussi dans l'éducation populaire, pour se constituer en approche résolument pluridisciplinaire.

## La co-construction de l'action publique

Au delà du design et de ses apports originaux, il est aujourd'hui de plus en plus question de co-construire l'action publique en associant d'une part les acteurs socio-professionnels des territoires et d'autre part les citoyens, dans des logiques de participation, au moyen d'outils créatifs. Certains intervenants professionnels travaillant avec les collectivités ou les services de l'état, se positionnent sur ce type d'accompagnement à la co-construction, sans se revendiquer nécessairement d'une démarche design.

Aujourd'hui, l'action publique au sens large se fabrique de fait avec le concours de nombreux acteurs (institutions publiques, acteurs privés, monde associatif, mouvements sociaux...). Que signifie alors co-construire ?

Il s'agit d'associer les personnes et les groupes concernés par un problème public dans un processus d'élaboration de politiques, de dispositifs ou d'équipements qui visent à répondre au problème. Ce processus mobilise l'observation, l'analyse, le débat, la créativité, la conception et l'expérimentation pour permettre de dégager les grandes lignes du projet (valeurs, orientations), mais aussi de faire des propositions concrètes en termes de fonctionnement et d'opérationnalité.

La question de la co-construction de l'action publique est l'un des défis contemporains pour les collectivités. Ces démarches visent d'une part à renforcer la vitalité démocratique des territoires et d'autre part à concevoir une action publique plus efficiente et plus à-même de répondre aux besoins et aux attentes de la société. Pour autant, elle ne saurait apparaître comme une recette magique : il ne suffit pas de le dire, encore faut-il trouver les moyens de cette co-construction.

En effet, la participation des citoyens et des acteurs professionnels à l'élaboration des politiques publiques est aujourd'hui en vogue, mais fait face à de nombreux écueils, notamment en termes d'impact du processus sur les décisions finales, d'accès à la sphère publique pour les personnes qui en sont le plus éloignées et de reconnaissance des rapports de force, des divergences d'intérêts et de la dimension conflictuelle propre à tout processus démocratique. Elle pose aussi la question de la répartition des places et des rôles entre acteurs publics, acteurs privés et citoyens, dans un contexte politique de fortes tensions quant à l'avenir du secteur public.

La co-construction nécessite donc des moyens, des concepts, des outils, du temps et des dispositifs particuliers. Les démarches que nous allons analyser ici constituent des propositions et des expériences qui vont dans ce sens.

**« Il n'y a pas de plus mauvaise utopie que de se borner à réunir un groupe et à leur demander "que voulez-vous ?" ».**

Isabelle Stengers, philosophe



# Les expérimentations menées sur les territoires

En 2016, l'Adefpat engage trois démarches expérimentales avec trois territoires volontaires. Elle fait appel par voie de consultation à trois prestataires : deux agences de design (Le collectif DTA et l'agence Plausible Possible) et une association « d'urbanisme culturel et participatif » (l'association De l'Aire), en charge d'accompagner les trois collectivités, chacune sur un sujet particulier.

En parallèle, l'Adefpat expérimente elle-même deux nouvelles approches : un dispositif de « lecture apprenante » et l'animation de rencontres de territoire sur un mode participatif.

## ➤ Tous en ville !

Re-dynamisation du centre-ville de la commune de Grisolles (82)

## ➤ Co-construction d'un projet culturel intercommunal

Définition d'un projet culturel de territoire par l'expertise des usages pour la communauté de communes de Conques-Marcillac (12)

## ➤ Activités audacieuses

Prospective économique en Bouriane et Quercy avec le PETR Grand Quercy et le PNR Causses du Quercy (46)

## OUTILS

### ➤ Lecture apprenante avec le PETR Centre-Ouest Aveyron

### ➤ Animation d'une démarche participative par l'Adefpat pour le PNR du Haut-Languedoc

## Tous en Ville !

### Redynamisation du centre-bourg

#### Commune de Grisolles (82)

Réflexion autour d'un projet de dynamisation du centre-ville, sous l'impulsion des élus et dans un contexte de tensions avec les commerçants



#### > Objectifs de l'intervention

- Co-construire un projet de dynamisation du centre-ville avec les usagers, les acteurs économiques et associatifs, les acteurs publics (élus et agents)
- Produire des pistes concrètes de solutions portées par des groupes d'acteurs

#### > Intervenants

Une médiatrice, deux urbanistes, un graphiste et une sociologue de l'Association De l'Aire

#### > Coût de la mission

20 000 €

#### > Calendrier

De septembre 2016 à avril 2017



## > Les étapes

1. Intervention de l'Adefpat pour la mobilisation de la collectivité et la formulation de la problématique
2. Rencontre entre De l'Aire et le groupe mobilisé (élus, représentants des commerçants et acteurs locaux) et diagnostic collectif en marchant
3. Immersion courte sur le territoire et échange avec le groupe mobilisé
4. Deux ateliers participatifs (habitants, commerçants, acteurs associatifs, agents, élus) pour élargir le groupe mobilisé, choisir des axes de travail et les lancer
5. Mise en place de « groupes projets »
6. Organisation collective d'un week-end d'expérimentation
7. Restitution publique des pistes d'action

## > Production

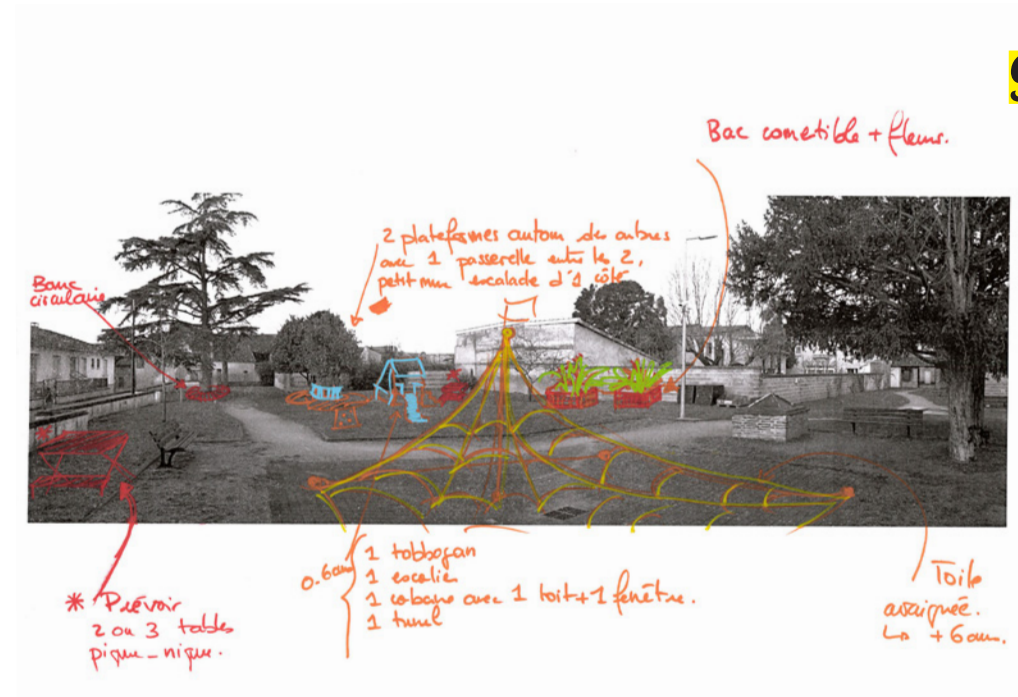
Un plan d'action (pistes de projets) et un collectif mobilisé

## > Les pistes de travail

- Aménagement des espaces publics notamment jeux pour enfants et assises
- Mise en valeur des commerces de proximités : enseignes, devantures, frontage, végétalisation...
- Développement de nouvelles activités en adéquation avec les modes de vie et attentes des habitants : épicerie pluraliste, lieu de convivialité...

## > Depuis ?

Mise en place du collectif Tous en Ville ! (élus, habitants, acteurs).  
Action de « végétalisation » du centre ville portée par le collectif



## Activités audacieuses : prospective économique en Bouriane et Causses du Quercy

### Parc Naturel Régional des Causses du Quercy et PETR Grand Quercy (46)

Associer les habitants et les entreprises du territoire à la définition des enjeux de développement économique de demain, et à la manière d'y répondre, notamment sur les thèmes suivants :

- Les nouvelles formes de consommation
- Les nouvelles formes d'activités
- La qualité de vie professionnelle et du territoire
- Les dystopies de l'activité de demain



10



#### ➤ Objectifs de l'intervention

- Confronter les réalités de terrain avec les démarches prospectives menées sur des territoires ruraux sur les thématiques activités/salariat/entreprises
- Définir une vision prospective de l'avenir des activités sur le territoire
- Permettre aux participants de se mettre en posture créative pour imaginer des solutions aux enjeux soulevés
- Aboutir à des propositions concrètes d'interventions qui répondent aux enjeux identifiés
- Amorcer des tests pour valider les orientations et planifier leur mise en œuvre

#### ➤ Intervenants

Trois designers de l'agence Plausible Possible, trois conférenciers « experts thématiques »

#### ➤ Coût de la mission

29 400 €

#### ➤ Calendrier

2016 - 2017

## > Les étapes

1. Accompagnement de l'Adefpat et constitution d'un groupe technique
2. Une réunion du comité de pilotage
3. Deux phases d'immersion et quatre conférences thématiques
4. Première synthèse et validation du comité de pilotage
5. Une réunion publique de restitution, propositions et choix d'expérimentations
6. Réunion du comité de pilotage pour une prise de décision sur les expérimentations

## > Productions

Des visions prospectives du territoire à long terme  
Des axes stratégiques à développer à moyen terme  
Des actions à tester dès aujourd'hui

## > Les pistes de travail

- Vers une prise de conscience collective des opportunités de multi-activités de chaque habitant ?
- Vers des dynamiques d'installations mutuelles ?
- Vers un accompagnement actif à l'installation ?
- Vers la structuration des solidarités entre actifs (en capacité d'accueil et de soutien) ?
- Vers la visualisation de la bonne santé du territoire ?
- Vers un maillage entre la promotion des modes de vie et des activités économiques ?
- Vers des fonctions de dialogue entre actifs à l'échelle du territoire ?
- Vers une exploitation coopérative des richesses du territoire ?
- Vers des services publics à domicile ?

## > Depuis ?

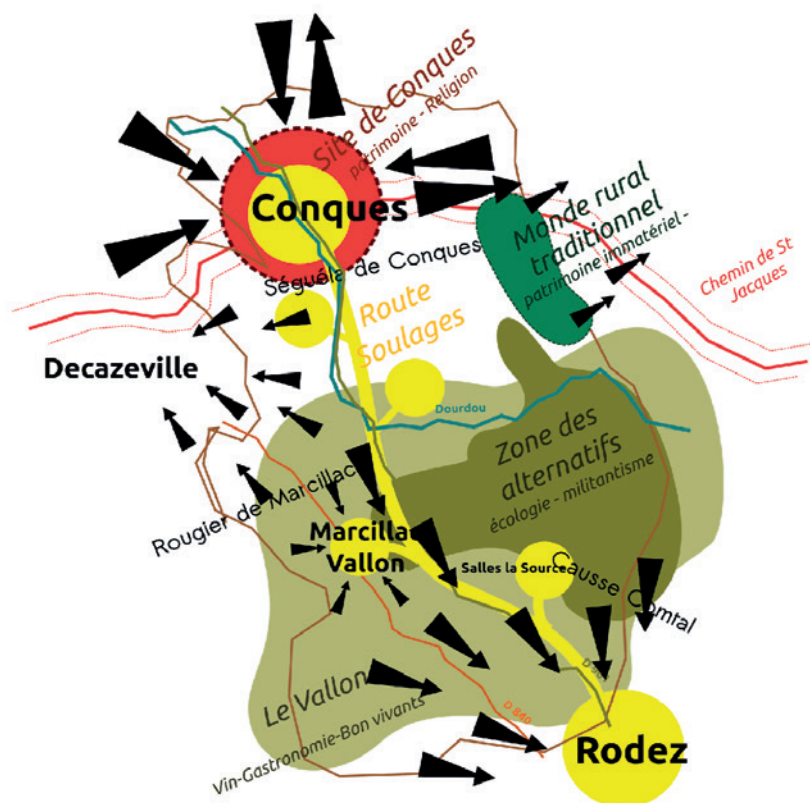
Priorisation par le comité de pilotage des pistes d'expérimentations : organisation d'une réunion publique pour tester la mobilisation possible sur les différentes expérimentations



# Définition d'un projet culturel de territoire par l'expertise des usages

## Communauté de communes Conques Marcillac (12)

Réflexion sur la mise en place d'un projet culturel de territoire dans un contexte de tensions au niveau politique et associatif (fortes divergences concernant la vision du développement culturel)



### ➤ Objectifs de l'intervention

- Co-construire le projet culturel de territoire avec les habitants (usagers et non usagers de l'offre culturelle), les acteurs culturels, les acteurs publics (élus et agents)
- Interroger et proposer une nouvelle façon de gérer la politique culturelle

### ➤ Intervenants

Deux designers (agence Design Territoire Alternative et studio Dyade) et deux sociologues (agence Indivisible)

### ➤ Coût de la mission

21 000 €

### ➤ Calendrier

De juillet à décembre 2016



## > Les étapes

1. Accompagnement de l'Adefpat dans la réflexion et la mise à jour des enjeux.
2. Réunion du groupe d'appui au projet (élus, techniciens, Adefpat)
3. Deux phases d'immersion sur le territoire, d'une équipe pluridisciplinaire (designer, sociologue, agents de développement) pour rencontrer des acteurs variés et recueillir les expériences d'usages ou de non usage de l'offre culturelle + trois ateliers thématiques + une réunion du groupe d'appui
4. Un atelier créatif (acteurs culturels et élus) pour mettre en débat et enrichir les visions issues de l'immersion, définir des expérimentations à mettre en place et préfigurer des groupes de travail
5. Restitution aux élus de la commission culture
6. Réunion technique en vue des expérimentations

## > Production

Des axes stratégiques et des propositions d'expérimentations

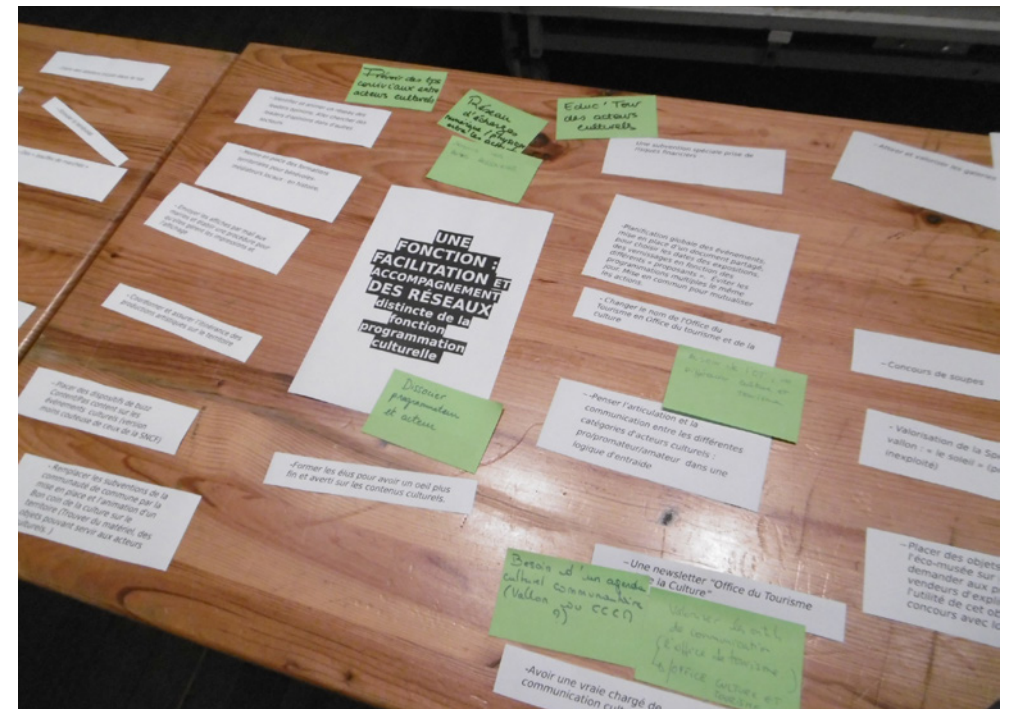
## > Les pistes de travail

- Porter la culture hors les murs, investir des endroits insolites
- S'appuyer sur la route Soulage pour valoriser la diversité culturelle
- Créer une fonction facilitation et accompagnement des réseaux
- Valoriser la mémoire du territoire, les pratiques, les modes de vie
- Lier culture et attractivité économique
- Inciter et impliquer via des dispositifs grands publics
- Stimuler et réinventer les cultures populaires
- Miser sur une offre professionnelle et attirer un public spécialiste

## > Depuis ?

Pas encore d'engagement de la collectivité en termes d'expérimentation

Commande d'une prestation de médiation pour traiter le conflit entre associations



## Expérimentation d'outils

### ***Dispositif de "lecture apprenante"***

Testé dans le cadre du Pôle d'équilibre territorial et rural (PETR) Centre Ouest Aveyron (12 – siège à Rodez)



Dans le cadre d'un projet de territoire mené par le PETR centre Ouest Aveyron, plusieurs chantiers ont été identifiés. Cette action fait partie du chantier sur la valorisation des ressources territoriales et les paniers de biens. La proposition était adressée à un groupe d'habitants constitués, dont l'objectif est de partager des valeurs communes et leur expertise personnelle autour de la notion de « panier de biens » sur leur territoire.

#### ***Objectifs du dispositif "lecture apprenante"***

- Construire une vision commune de la notion de ressource territoriale.
- Comprendre l'enjeu d'une stratégie de panier de biens sur leur territoire.
- Faire émerger un groupe projet.

#### ***Le principe de l'atelier de "lecture apprenante"***

- 1<sup>er</sup> temps : lecture d'extraits de livres par un intervenant extérieur.
- 2<sup>ème</sup> temps : constitution de groupes de 4 ou 5 personnes auxquelles a été distribué un extrait du livre « Au cœur des territoires créatifs » de Bernard Pecqueur. Chaque groupe doit répondre à trois questions.
- 3<sup>ème</sup> temps : restitution par chacun des groupes et enrichissement par l'un des auteurs du livre de Bernard Pecqueur.
- 4<sup>ème</sup> temps : mise en perspective des réflexions par rapport aux problématiques du territoire.

#### ***Bilan***

Un support intéressant à utiliser lors du lancement de projets collectifs pour créer une culture commune.

## Expérimentation d'outils

# *Animation d'une démarche participative avec le PNR du Haut Languedoc*

Une démarche organisée par le PNR et animée par l'Adefpat



Volonté du Parc d'organiser des réunions de bilan de ses actions, en instaurant une proximité avec les habitants et en faisant participer les élus de proximité, les acteurs socio-professionnels et les partenaires du Parc.

### ➤ *La démarche*

- Mise en place de la démarche avec le Parc (direction, élus, techniciens).
- Six rencontres sur le territoire.
- Deux réunions de synthèse collective.
- Une présentation des résultats aux chargés de mission, aux élus et à la direction.

### ➤ *Bilan*

Des difficultés à activer la dynamique participative, au sein du PNR.

Une bonne participation des personnes présentes et un bon retour sur les méthodes d'animations employées lors des rencontres.

Désir des participants-es de s'approprier, de s'investir dans les actions et à tous les niveaux.

Le Parc est perçu comme « une affaire d'élus », et « hors sol », alors que les habitants-es souhaitent s'y investir.

Nécessité de travailler avec le réseau associatif.

Sortir de la logique de filières et avoir une approche territoriale.

Être un lieu de rencontre, mixer les publics et les thématiques, mailler les gens du territoire.

# La capitalisation

## ***Pourquoi capitaliser ?***

### ➤ La dimension expérimentale

Les trois projets proposés par l'Adefpat s'inscrivent dans une double dimension expérimentale : à l'échelle de chaque territoire en termes de modes de conception des politiques publiques, et à l'échelle de l'Adefpat en terme de pratiques d'ingénierie territoriale. Hors, toute expérimentation inclut un processus d'observation et d'analyse de ce qui se joue au cours du processus et de ce qu'il produit. Il était donc logique d'engager un travail de capitalisation pour tirer des enseignements de ces expériences.

### ➤ La dimension innovante

Les démarches de design et de co-construction de l'action publique sont présentées et promues comme des démarches d'innovation. Il est donc intéressant de prendre la mesure de leurs apports et de leurs écueils pour les territoires, à la fois en termes de processus et de résultats, et de voir en quoi ces démarches font « innovation ».

### ➤ L'enjeu de l'évolution des pratiques

Dans une perspective d'évolution de ses pratiques d'ingénierie territoriale et d'accompagnement des porteurs de projets en milieu rural, l'Adefpat souhaitait tirer des enseignements de ces expériences. Cet enjeu d'évolution des pratiques concerne également les élus et techniciens des collectivités concernées.

## ***Comment capitaliser ?***

### Une approche participative

Cette démarche de capitalisation est un processus de travail collectif, qui visait à associer dans une réflexion commune, les techniciens de l'Adefpat, les acteurs des territoires (élus, acteurs locaux, habitants) ayant participé aux expériences et une sociologue-intervenante.

La capitalisation a été réalisée sur un temps assez court et le choix a été fait de la mener principalement du point de vue des acteurs des territoires ayant « accueilli » les équipes d'intervenants.

Le présent document est le fruit d'un processus, qui s'est décliné en plusieurs étapes, associant à chaque fois les différentes parties prenantes aux projets.



## Le processus collectif de capitalisation

### Étape 1

Recueil d'impressions sur chaque territoire, via un « carnet de route » remis aux acteurs engagés dans les expérimentations.

### Étape 3

Lecture de la documentation, des supports et des productions de chaque projet.

### Étape 5

Atelier de capitalisation avec les acteurs des différents projets (élus, acteurs locaux, habitants) pour mettre en partage les premières analyses, les compléter et en tirer des enseignements en termes d'apports, d'écueils et de pistes d'amélioration.

### Étape 7

Atelier avec les techniciens de l'Adefpat pour enrichir les enseignements et aborder les futurs projets de l'Adefpat sous un nouvel angle de vue.

### Étape 2

Entretiens individuels avec 13 « témoins » des démarches d'expérimentation.

### Étape 4

Analyse de l'ensemble des données et informations recueillies.

### Étape 6

Synthèse de l'atelier.

### Étape 8

Synthèse, rédaction du livret de capitalisation et diffusion.

## ***Axes d'analyse***

### ***Ce que nous avons observé pour chaque projet...***

- > Le contexte de départ
  - > Le rôle de l'Adefpat
    - > Les objectifs et le partage des objectifs
      - > Le processus de travail : immersion, analyse, ateliers, conception, expérimentation
        - > Les outils utilisés
          - > Le processus de mobilisation et de participation
            - > La gouvernance de la démarche et le processus de co-construction
              - > Les difficultés rencontrées
                - > Les productions et les pistes d'action dégagées
                  - > Les projets d'expérimentation
                    - > Les enseignements sur les sujets de fond

# *Analyse*

*Regard < projet par projet >*

## **Contexte et accompagnement** <

### **de la démarche**

- Un projet culturel communautaire élaboré il y a quelques années avec l'Adefpat et porté par une association
  - La fusion de deux communautés de communes
- L'émergence d'un conflit sur la question du projet culturel au niveau politique et associatif (notamment deux associations portant des visions divergentes du développement culturel)
  - La nécessité de dépasser ce conflit et de co-construire un projet culturel intercommunal
- Le lancement d'une démarche de design avec une certaine méconnaissance de la méthode, mais en confiance vis-à-vis des intervenants.

## **Interventions, processus de travail** <

- L'immersion a permis de créer de nouveaux liens sur le territoire, d'« aller vers » ceux qui ne fréquentent pas les offres culturelles et de proposer un bon diagnostic. Elle a produit des représentations intéressantes du territoire.
- Les ateliers ont favorisé l'inter-connaissance et les connexions entre acteurs culturels. Ils ont permis de développer la créativité des acteurs et de proposer de nombreuses idées.
- Les outils utilisés étaient nouveaux et intéressants, notamment la cartographie comme support de débat.
  - Un pilotage de la démarche par les élus.

# **Processus de co- construction du projet culturel de la communauté de communes de Conques- Marcillac**

## > **Prolongements, résultats**

- Des propositions d'expérimentations culturelles à mener sur le territoire.
- Un transfert de méthodes et d'outils entre intervenants et techniciens, ceux-ci souhaitant mobiliser davantage leur créativité, avec la remarque suivante : « on ne sera jamais designer ». Pourquoi ? problème de créativité ? de compétences ? de postures ? « d'autorisation à » ?
- Une nouvelle commande des élus à un autre cabinet pour une mission de médiation entre les acteurs en situation de conflit.
- Les élus désirent régler le conflit avant de s'engager dans des expérimentations.

## > **Limites**

- La définition et le partage des objectifs entre les différentes parties prenantes, n'ont pas été réellement clarifiés au départ.
- Les conflits initiaux (notamment entre les deux associations) n'ont pas pu être dépassés.
- Le passage de l'immersion à la conception a été perçu comme trop rapide et peu explicite. Les axes de travail et les propositions ont parfois été perçues comme « trop larges » et pas vraiment appropriées par les acteurs locaux.
- Le processus de mobilisation a manqué de formalisation et d'efficacité pour favoriser la participation, notamment des élus et des habitants.
- Les compétences des intervenants devraient être développées (à travers la pluridisciplinarité des équipes), en termes de connaissance du contexte administratif et institutionnel et d'expertise sur la question culturelle.
- Il y a le besoin d'engager un débat de fond, plus approfondi, sur le type de « culture » que l'on veut développer.

## **Contexte et accompagnement** <

### **de la démarche**

- Un rapport conflictuel ancien entre municipalité et commerçants, notamment sur les questions de stationnement et de circulation.
  - Un enjeu de féminisation de l'espace public
- Un contexte micro-local facilitant pour une démarche participative
- Une préparation très en amont réalisée par une conseillère Adfepat avec constitution préalable d'un groupe projet mixte (élus, commerçants)
  - Une adjointe très investie et moteur de l'action, plusieurs élus impliqués dès le départ
- Une journée « test » de rencontre entre l'équipe d'intervenants et le groupe projet, pour valider la mission.

## **Interventions, processus de travail** <

- Une équipe d'intervenants pluridisciplinaires, constituée pour l'occasion, adaptée aux enjeux urbains et participatifs.
- Un processus de mobilisation continu des élus, des acteurs locaux et des habitants (ateliers publics, mailing, affichage, relances téléphoniques)
  - Implication du Conseil Municipal des jeunes dans la démarche
- Des points réguliers avec le groupe de départ (élus et commerçants) dans une dynamique de gouvernance partagée.
  - Un décentrage du problème de départ : aborder la question du centre ville sous différents aspects (commerces mais aussi espaces publics, aménagements, frontage et enseignes, activités non commerciales...)
  - Des outils tangibles, nouveaux : balades urbaines, interventions directes dans l'espace public, simulations graphiques et visuelles, dessins
- Un temps d'expérimentation collective prévue dans la mission (week-end « Tous en ville ») sur les questions de convivialité, aménagements urbains, jeux, nouvelles activités...
- Des propositions concrètes en termes d'aménagement urbain (notamment jeux dans l'espace public)

## **Processus participatif et expérimental pour redynamiser le centre-ville de Grisolles**

## > **Prolongements, résultats**

- Constitution d'un collectif (élus, commerçants, acteurs locaux, habitants) à l'issue du processus
- Des premières actions menées par le collectif autour de la végétalisation du centre ville
- Des prises de décisions de la municipalité sur le financement des initiatives du collectif et sur la réalisation d'un des chantiers d'aménagement (jeux).
- Une prise de conscience de la nécessité de lier pratique, utopie et pédagogie
- Une volonté de poursuivre sur des modes d'interventions éphémères dans l'espace public
- Une prise de conscience et un désir de défendre le fait que la vitalité du centre ville ne peut naître que de la conjonction entre différents types d'initiatives : publiques, privées et citoyennes.

## > **Limites**

- Même si le dialogue entre les commerçants et la municipalité s'est réouvert, la plupart des commerçants restent spectateurs et sceptiques quand aux possibles évolutions. Comment aurait-on pu ou pourrait-on les motiver davantage ?
- La dynamique reste fragile et nécessite encore de l'accompagnement et du leadership.
- Les perspectives de suite demeurent incertaines, et nécessitent un travail approfondi sur les possibilités concrètes de transformation visuelle (façades, enseignes) ou d'installation de nouvelles activités (quelles incitations possibles ? quels espaces vacants ? quels investissements publics ?)

## **Contexte et accompagnement <** **de la démarche**

- Un sujet complexe : la prospective économique
- Une volonté de « faire de la prospective autrement » : réfléchir sur une vision du territoire à 10 ans (accueil de nouvelles populations, projets économiques à développer).
  - Un territoire très vaste et l'implication de deux acteurs publics (PNR et PETR).
- Une implication très active du conseiller Adefpat et des techniciens PNR et PETR, dans la démarche (préparation et participation à toutes les étapes).
- Une équipe d'intervenants composée de designers pour animer la démarche et d'experts pour les quatre conférences thématiques.

## **Interventions, processus de travail <**

- Mise en place d'outils ludiques, créatifs et intéressants, notamment les cartes à réactions pour outiller l'immersion.
  - Une forte coopération entre designers et techniciens permettant un transfert de méthodes.
    - Des temps de rencontres/conférences instructifs pour les participants permettant un échange de points de vue et des apports de fond sur les enjeux économiques du futur.
    - De nombreuses rencontres avec les acteurs économiques du territoire permettant l'implication de certains acteurs et de certains habitants dans la démarche.
- Un comité de pilotage composé de nombreux acteurs qui est plus une instance de co-construction que de décision. Mais peut-être trop de cloisonnement entre acteurs / participants / comité de pilotage / élus ?

# **Démarche participative de prospective économique sur les territoires de la Bouriane et du Quercy.**

## **> Prolongements, résultats**

- Des propositions d'expérimentation (par exemple : la ressourcerie des actifs) qui décloisonnent et abordent les enjeux de développement économique de manière transversale.
- Deux nouvelles rencontres vont être organisées par les techniciens pour ouvrir la discussion à tous les habitants, avec la constitution éventuelle de « groupes projet » autour de chaque idée. Si la mobilisation est suffisante, un second appel d'offre sera lancé pour tester et expérimenter.

## **> Limites**

- Besoin de développer la dimension pédagogique qui permette d'expliquer la méthode au départ pour mieux la comprendre et permettre aux personnes d'y adhérer.
- La pluridisciplinarité dans les équipes d'intervenants doit être renforcée.
- L'analyse et la synthèse des données recueillies lors de l'immersion doivent être approfondies. Certaines interprétations du cabinet ont été jugées trop subjectives.
- Identification d'un besoin de compétences supplémentaires dans l'équipe d'intervenants : sur le sujet de fond, la capacité à poser un cadre sécurisant, et bien situer l'espace de jeu.
- La lisibilité du processus et la manière dont il mène au résultat doivent être plus claires. Faire attention aux problèmes de compréhension du vocabulaire, de clarté des propositions. Besoin de reformulation permanent.
- Le processus de mobilisation devrait être renforcé : être vigilant sur le fait qu'il n'y ait pas toujours les mêmes personnes aux ateliers, qu'il y ait des élus. D'une manière générale il y a toujours toujours plus de professionnels que d'habitants.
- Besoin de mobiliser davantage les chefs d'entreprises, habitués à d'autres types de démarches prospectives.
- Les propositions d'expérimentations pourraient être plus précises. Bien montrer/prouver en quoi elles correspondent à ce territoire spécifique.
- Il semble périlleux de dissocier la phase d'immersion et de créativité, et la phase d'expérimentation.
- Un questionnement sur les suites : qui va accompagner les dynamiques enclenchées ?

## Regard croisé

### ➤ Ce que ces démarches ont apportées...

- Une richesse humaine, de la convivialité.
- Du décloisonnement, de la rencontre.
- Aller à la rencontre de « ceux qui ne participent pas ».
- Des outils et méthodes de mobilisation des habitants
- Associer une diversité d'acteurs
- De bons moyens d'animation
- La mobilisation d'une diversité d'outils ludiques, créatifs, nouveaux.
- Elles montrent que la mise en forme, en image, sont des outils de médiation, de pédagogie et de débat.
- Une forte attention portée aux techniciens et au transfert de méthode, permettant d'envisager des changements de pratiques à moyen terme.
- Elles font émerger des informations, des données, sur le territoire et les usages et proposent un autre type de diagnostic, plus sensible, qui devient un point d'entrée vers la conception de dispositifs publics.
- L'exercice d'une créativité collective
- Le reconnaissance de l'expérimentation, du « faire ensemble » comme étape nécessaire, véritable levier d'action et mobilisation.

### ➤ Ce qu'il a pu manquer...

- La définition du cadre en amont : définition et partage des objectifs.
- La définition des objectifs en termes de participation.
  - Pour l'immersion : le cadrage et le partage des enquêtes de terrain (définition de la question de départ, enjeux du recueil de données).
  - L'attention portée à l'analyse des données et à la synthèse.
  - La mise en partage de l'analyse avec les techniciens pour bien qualifier les axes de travail.
- Le processus de mobilisation des personnes (élus, habitants, acteurs) au cours de la démarche pour développer la participation.
- La complémentarité et la diversité des compétences dans certaines équipes d'intervenants.
- La preuve de l'adéquation entre les pistes d'actions et d'expérimentations et le contexte singulier du territoire.
  - L'appropriation de ces pistes par des groupes d'acteurs.
  - L'implication des techniciens dans la phase de prototypage
- La question du coût des interventions en rapport avec le degré d'avancement dans le processus de conception.
  - Une vision de la pérennité du projet au delà de l'intervention des prestataires.



# Zoom sur quelques outils et temps forts

## Carte à réactions

### LA QUALITÉ DE VIE PROFESSIONNELLE ET DU TERRITOIRE



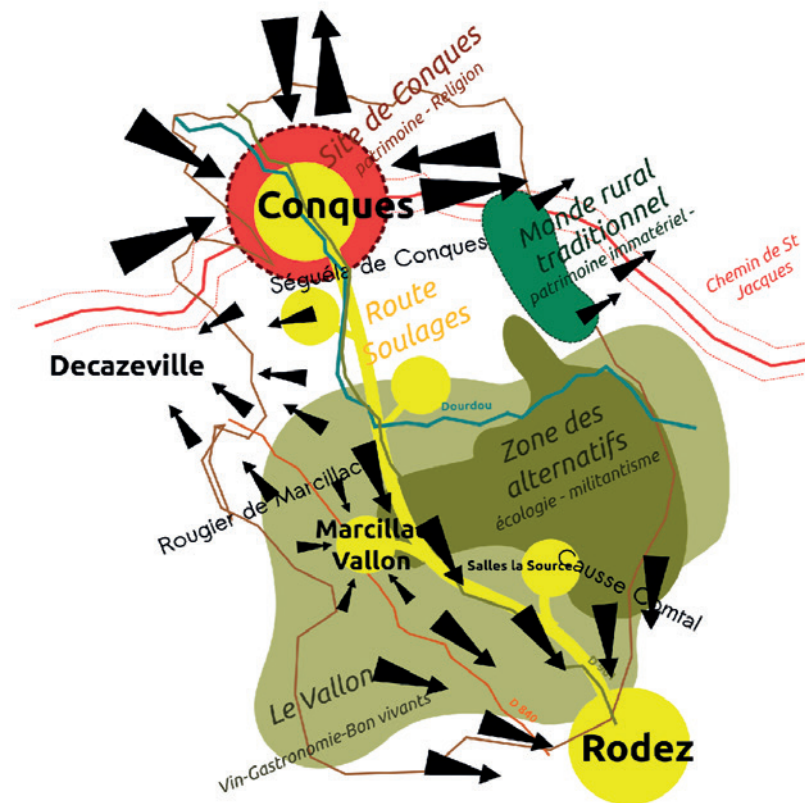
➤ Pour animer un entretien lors de la phase d'immersion, faire réagir l'interlocuteur sur une vision décalée ou extrême du sujet (Plausible possible)

## Lecture apprenante



➤ Pour se créer une culture commune autour du sujet abordé, proposer un temps de lecture et d'apports théoriques en collectif (La librairie des territoires)

## Cartographie sensible



➤ Pour engager un débat sur l'identité du territoire, proposer une vision caricaturale des visages de la population locale (DTA)



## Photo-montages



➤ Pour susciter le désir et le débat, proposer des visions utopiques des commerces de demain (De l'Aire)

## Schématisation et exposition

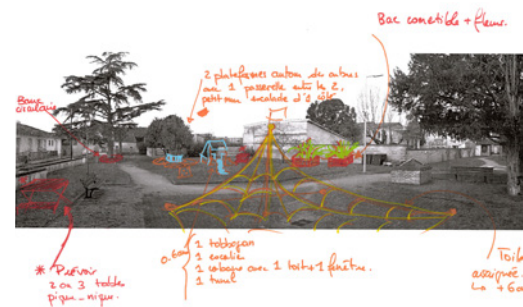


➤ Pour alimenter le processus de conception collective, proposer des représentations visuelles des données recueillies (Plausible possible)

## Mise en situation



➤ Pour activer la créativité sur les futures activités du centre-ville, préfigurer l'existence d'un lieu de convivialité et le faire vivre le temps d'un week-end (De l'Aire)



## Esquisses urbaines et Préfiguration



➤ Pour penser collectivement les aménagement urbains, passer par le repérage, le dessin puis le regard de l'expert (De l'Aire)

# Comment améliorer ces démarches ? quelques recommandations...

## ➤ Pédagogie

- Montrer qu'il existe différents types d'objectifs : sur le sujet en lui-même, sur la dynamique participative, sur la dimension innovante...
- Avoir la capacité de rassurer : clarté de la méthode, règles du jeu, temps de décision et de régulation
- Questionner les représentations et les données du territoire sur le problème, très en amont
- Proposer des apports théoriques et des exemples, une base commune d'information, pour tous, sur le sujet traité
- Exposer, partager les enjeux de l'action publique aujourd'hui

## ➤ Choix des intervenants

- Profils des intervenants : à la fois experts du sujet, facilitateurs, de proximité, pluri-disciplinaire, avec un pilote identifié
- Sortir du modèle « pré-conçu » proposé par le design de service et se permettre d'hybrider, d'inventer
- Travailler les « bonnes postures » : écoute, médiation, décision

## ➤ Gouvernance

- Travail en amont : co-construction du cahier des charges en associant toutes les parties prenantes : qui fait quoi ? quelle place pour chacun ? (notamment la répartition entre prestataires et techniciens)
- Echanger sur le cadre de gouvernance de la démarche : associer au maximum l'ensemble des parties prenantes dans les décisions et les points d'étapes tout en étant clair sur la place de chacun
- Susciter des échanges permanents sur la place de chacun dans la démarche
- Pilotage : prendre des temps de décision au fur et à mesure, avoir un « droit d'interruption »
- Identifier les étapes du processus au delà de l'intervention du prestataire
- Se donner des objectifs, un calendrier tout en laissant une marge d'indétermination (articuler des éléments prévus et une place pour l'imprévu)

## ➤ Mobilisation

- Le processus de mobilisation ne doit perdre aucune « famille » d'acteurs (élus, techniciens, acteurs professionnels, habitants...)
- Tenter de mobiliser dès l'amont, par exemple en faisant une action concrète dès le départ
- Traiter de sujets précis, avec de petits objectifs, en petits groupes, avec une certaine rapidité pour mobiliser
- Avoir de la constance dans la composition du groupe, lui donner une stabilité
- Être modeste sur le niveau d'implication attendu
- Promouvoir la montée en compétence des techniciens sur les enjeux de participation

## ➤ ***Methodologie***

- Diversifier les supports et les méthodes pour toucher un maximum de monde
- Mixer les modes de consultation et de participation
- Proposer des espaces pour être acteur et pas simple transmetteur d'information

## ➤ ***Tangibilité et analyse***

- Donner à voir rapidement les productions, mêmes modestes
- Le prototypage et l'expérimentation doivent toujours être inclus dans la démarche
- Articuler les propositions « pratico-pratiques » ET construire un regard distancié et analytique

## ➤ ***Lisibilité du processus***

- Veiller à bien articuler et penser le processus et les résultats (l'un ne va pas sans l'autre)
- Montrer l'adéquation des propositions avec le territoire, apporter des « preuves »
- Partager à chaque étape l'avancée du processus de travail (visibilité des étapes) et veiller à l'appropriation des objectifs de la démarche.
- Faire des restitutions régulières aux différentes parties mobilisées

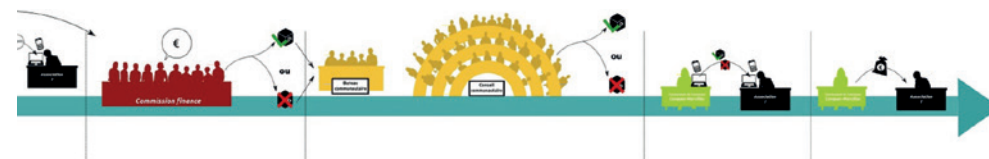
## ➤ ***Apports sur le fond***

- A la fin du projet, montrer ce que celui-ci à apporter de nouveau ou de différent par rapport au sujet traité et à la question de départ

# *Des démarches innovantes : comment innove-t-on et pour quels changements ?*

## ➤ Mobiliser l'expertise d'usages pour conjuguer savoirs profanes et savoirs experts

Il s'agit de mener un travail d'enquête et d'observation qui permette notamment de réaliser des « parcours usagers » donc des données visuelles, partageables. Cette étape permet de dépasser la séparation entre savoirs experts et savoirs profanes et de mettre à profit toute une série de connaissances souvent invisibles, ignorées ou non reconnues. La mobilisation de cette expertise vient ré-interroger les certitudes professionnelles ou politiques pour proposer d'autres angles de vue. Cette étape promeut une certaine égalité des intelligences, des savoirs, et produit une matière propice à la créativité collective.



Parcours usagers proposé par DTA pour la Communauté de communes Conques Marcillac

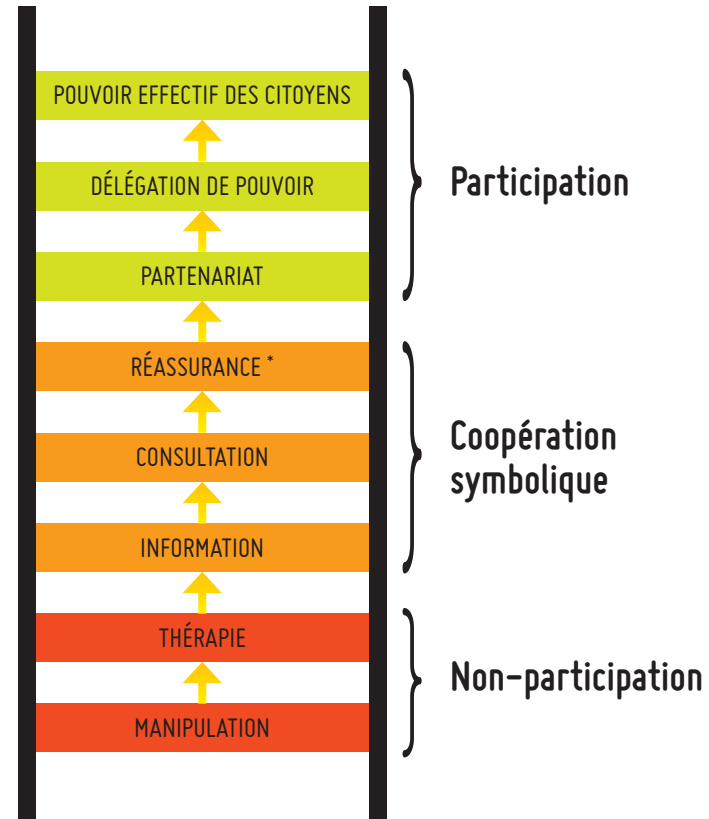
## ➤ Proposer des espaces de co-création pour activer des espaces publics et susciter la créativité

Les ateliers de co-création ont pour objectif de réunir l'ensemble des personnes concernées, qui n'ont pour autant pas toutes les mêmes intérêts, les mêmes points de vues, ni les mêmes réalités. Ces espaces permettent à ces réalités et à ces subjectivités de se confronter et de réfléchir ensemble à partir d'une matière collectée. Il s'agit pour cela, de proposer des outils permettant de se décadrer, se décentrer, sortir de son rôle habituel, de sa posture professionnelle ou politique pour réactiver une créativité parfois enfouie. Ces ateliers constituent des opportunités pour activer des espaces publics, au sens d'espaces de mise en discussion et délibération, nécessaires à toute ambition démocratique, tout en tentant de dépasser les jeux d'acteurs habituels.

## ➤ Mobiliser les usagers pour développer la participation citoyenne

La participation des citoyens à la définition des politiques publiques est aujourd'hui une ambition largement affichée, notamment autour des dispositifs de « démocratie participative ». Pour autant, elle continue la plupart du temps d'être source de peur ou de condescendance, et fait souvent l'objet d'une grande incompetence, qui produit plus de communication que de démocratie. On oscille aujourd'hui entre deux visions antagoniques de la participation : d'une part une forme d'injonction à participer émanant des grandes organisations de l'action publique, et d'autre part un mouvement plus ascendant revendiquant l'empowerment des populations (le développement du pouvoir d'agir), qui devrait permettre aux citoyens de trouver les moyens de changer leur condition, de s'émanciper et de faire évoluer la société vers plus de justice sociale.

Entre ces deux pôles, de nombreuses pratiques s'expérimentent, allant, pour reprendre l'échelle proposée par S. Arnstein en 1969, de la manipulation des populations au contrôle citoyen. Le défi de la participation est donc loin d'être relevé et loin d'être un enjeu mineur. Dans ce contexte, il s'agit pour nous de considérer la participation à la fois comme une fin et comme un moyen, c'est-à-dire un horizon à atteindre en terme de vitalité démocratique et un moyen de produire une action publique plus adéquate et plus juste. Il convient donc d'éclaircir et de mettre à jour les enjeux qui sous-tendent toute démarche participative : améliorer l'efficacité de l'action publique ? (si oui sur quels critères ?), faciliter l'appropriation des services et politiques publics par les habitants ? remettre de la démocratie dans le système décisionnel ? permettre aux citoyens d'accéder à la sphère publique et politique ? favoriser l'émancipation des personnes ? amorcer des changements sociaux ? (si oui dans quelles directions?) etc. C'est ce type de débat qu'il pourrait être fructueux d'engager, à l'échelle d'un territoire, avant de se lancer dans une aventure participative.



Échelle de la participation citoyenne (Sh. Arnstein, 1969)

\* *Réassurance* : autoriser ou inviter des citoyens à faire des propositions, mais en laissant ceux qui ont le pouvoir seuls juges de leur faisabilité ou de leur légitimité

## ➤ Expérimenter pour faire ensemble, s'améliorer et faire émerger de nouveaux possibles.

Autre ligne de force des démarches que nous avons pu observer : le test à petite échelle.

L'introduction de cette dimension dans le processus de conception d'une politique publique ou de tout projet d'action publique, introduit le droit à l'erreur et la possibilité d'aboutir à un « meilleur » projet, au regard de critères élaborés collectivement avec les différentes parties prenantes. Cette approche fait des premières propositions d'expérimentations des « objets martyrs » qui ne sauraient constituer des solutions parfaites. Ce statut de « pièces à casser » rend indispensable le processus d'expérimentation qui va se déployer dans le temps et qui va être source d'enseignements et d'évolution. L'expérimentation introduit une perturbation sur un territoire et constitue une opportunité pour ré-interroger le rôle de chacun et mobiliser de nouvelles ressources pour l'action publique, notamment les usagers-citoyens. En ce sens elle constitue un nouvel espace de participation qui mobilise d'autres compétences que celle de la parole (faire ensemble).

L'expérimentation vient également perturber les modes de fonctionnement habituels des acteurs et proposer un espace dans lequel les configurations locales peuvent évoluer, notamment au niveau des formes d'action, des partenariats, du partage des responsabilités. Elle ouvre ainsi de nouvelles possibilités d'organisation de l'action publique dans une perspective de co-construction.

## ➤ Co-construire pour interroger les rôles et les places

Le défi de la co-construction de l'action publique peut donc être relevé via ces espaces d'expérimentation et notamment dans leurs modes de gouvernance. Il s'agirait de faire de ces temps de tests, de réels espaces d'expérimentation politique permettant de penser autrement les rôles de l'élu, de l'acteur économique ou socio-professionnel, du citoyen... et d'interroger la répartition des places entre action publique, action privée et action citoyenne, autour d'un « problème public ». Néanmoins l'ouverture à ce type de transformation ou d'interrogation ne peut se faire sans pensée politique et ne saurait se réduire à une approche pragmatique ou de recherche d'efficacité.



Dessin réalisé par Plausible Possible

# « *Pense bête* »

## *Pour l'accompagnement d'une démarche de conception participative, créative et expérimentale*

### ➤ Au départ

- La démarche participative, créative et expérimentale est-elle adaptée au projet ?
- L'échelle du projet est-elle pertinente ? (territoire et périmètre du sujet)
- Quelle est la cartographie des personnes concernées ?
- Quelle échelle de participation recherche-t-on ? quels sont les objectifs de la participation ?
- Quels outils met-on en place pour mobiliser tout au long du processus ?
- D'où vient la question de départ ? qui la pose ? qui la formule ?
- Quels sont les objectifs ? sont-ils partagés par tous ?
- Quelle mode de gouvernance de la démarche met-on en place pour engager une co-construction ? Qui participe au pilotage ? Qui anime cette gouvernance ? quel droit d'interruption ? sur quels critères ?
- Quels choix de temporalité ? (durée / intensité)
- Quels intervenants : experts et/ou facilitateurs ? quelle pluridisciplinarité recherchée ?
- Quand intervient l'Adefpat ? quel est son rôle ?

### ➤ Pendant le processus

- Au moment de l'immersion : qui s'immerge ? qui analyse les données ?
- Quels sont les outils de circulation de l'information tout au long du projet ? qui les anime ?
- Qui est garant de la mobilisation des différentes parties prenantes lors des temps forts ?
- Comment et quand constituer un ou des groupes projets ? Comment les laisser ouverts à de nouveaux participants ?
- Qui participe à l'émergence des pistes d'actions et d'expérimentations ?
- A quels moments ont lieu les expérimentations ? qui y participent ? qui en observent les effets ?
- Comment sont diffusés les résultats de la démarche ?

### ➤ En aval

- Qui fait le bilan ? selon quels critères ?
- Quels outils pour capitaliser sur la méthode et sur le fond ?
- Quel suivi de l'expérimentation à court, moyen, long terme pour mesurer les effets sur le territoire ?

