



## 6<sup>ème</sup> Journée nationale de l'IR DSU Elus et professionnels préparent « l'après 2009 »

### Réflexions personnelles

Les professionnels de la politique de la ville (et la politique de la ville) vivent probablement une période de transition. C'est une période propice pour faire un retour d'expérience. Un tel retour d'expérience aura pour but d'alimenter des propositions pour les années à venir.

Les bonnes pratiques existent. Elles ont du mal à se dire, à se montrer, à s'analyser.

Même si les dispositifs réglementaires et financiers introduisent une forme de lisibilité et d'évaluation, ils font écran en fabriquant le langage de référence, en découpant la réalité selon les pointillés budgétaires, en dédouanant les instances décisionnelles d'appréhender le terrain dans sa globalité (dans son intégrité).

Les professionnels et les élus ne sont pas toujours clairs sur leurs rôles réciproques.

### Pistes pour le retour d'expérience

**L'approche métier** : ce qu'on a su faire (résoudre) / ce qu'on n'a pas su faire (résoudre).  
Qui sait faire quoi.

**L'approche systémique** : les cercles vertueux (coopérations constructives) et les cercles vicieux (« coopérations » destructives)

**L'approche prospective interdisciplinaire** : par exemple, qu'est-ce que, demain, une ville sans quartier sensible ?

La manière de conduire le ou les retours d'expérience est très importante. Elle influera sur la portée des enseignements tirés.

Les aspects suivants seraient à travailler :

- les objectifs et les principes directeurs
- le choix des personnes et des personnalités
- les modalités d'implication et de travail collectif
- les informations et connaissances collectées et utilisées
- les productions formalisées avant, pendant et après les retours d'expérience

## TRANSVERSALITE : dépasser la transversalité conflictuelle et laborieuse

### *Comment je la définis*

Les sujets transversaux : ceux qui prennent en écharpe (en travers) le découpage habituel des institutions, des services et surtout de nos modes de pensée

### *Ce que je capte*

Travailler de manière transversale :

- c'est la possibilité de dénouer des imbroglios, de sortir de l'impasse
- c'est une chance de retrouver l'intégrité de la personne, du quartier ou d'un projet selon les cas

### *Ce que j'observe*

Ou on s'arrête au milieu du gué, juste le temps de découvrir nos incompatibilités ou nos oppositions. La transversalité est un poids supplémentaire.

Ou on se met d'accord sur de fausses bonnes idées, des fausses évidences

Ex : la notion de « bouclier sanitaire » n'a pas le même sens pour Aventis, pour l'OMS ou pour la Ville de Lyon. Un partenariat sur cette base là est extrêmement fragile

### *Ce qui marche*

- **La médiation** grâce à des personnes qui ont « vécu plusieurs vies » –  
Ex 1 ingénieur + sociologue + économiste à l'INPG pour le développement durable  
Ex : 1 sciences po + bénévole associatif + aménageur pour la rénovation urbaine  
→ avez-vous repéré des *hybrides* (comme les voitures) et leur avez-vous confié des missions de médiation ?

- **La coproduction** non seulement d'un contenu mais aussi de modalités de travail

Ex de règles de fonctionnement très bien faites dans certains conseils locaux de développement qui marchent

Ex des données qui permettent de décrire de manière vivante et précise la réalité d'un quartier

Ex de qui sait faire quoi, c'est le principe du système d'échange local (SEL), des échanges d'expérience animés par ONUSIDA, un fondement important de Lyon Ville de l'Entrepreneuriat

→ sur une question complexe comme la politique de la ville, êtes-vous sûrs d'avoir mis en place le système d'échanges de compétences local qui ouvre l'accès à de nouvelles ressources ?

- **L'approfondissement du sens** pour dépasser les contradictions.  
Voir COOPERATION – le paragraphe « la réalité »

## PROSPECTIVE : jouer la carte du futur

### *Comment je la définis*

Par une image : Quand on se marie, c'est pour le meilleur et pour le pire

La prospective, c'est se donner les moyens d'éviter le pire et de valoriser le meilleur

Ce n'est pas rêver de la famille idéale qui n'existe pas, c'est savoir dire ses aspirations et ses craintes, écouter celles de l'autre, faire des choix ensemble et mettre des ressources en commun.

### *Ce que je capte*

La démarche prospective, participative par définition, compte autant que le résultat publié ou publiable (souvent décevant)

C'est l'un des exercices qui permet le mieux de rapprocher politiques et citoyens

### *Ce que j'observe*

Nous n'en sommes plus aux signaux faibles de changement. Beaucoup de choses ne sont pas dites ou prises en compte, beaucoup de ressources sont bridées.

Le futur nous rattrape par le versant qui n'est peut-être pas le meilleur.

Ex 51 % des français redoutent la pauvreté pour leurs enfants –

9% des adultes sont en situation d'illettrisme

10 % des américains ont recours régulièrement aux médecines alternatives alors qu'ils estiment leur nombre à 1 % : nous ne voyons pas bien la diffusion de nouveaux modes de vie, de pensée, d'action

### *Ce qui marche*

- Les **conférences de consensus** pratiquées notamment dans le milieu médical (cf l'ANAES) et le milieu scientifique. Elles permettent par itérations successives d'évaluer des situations à risques particulièrement incertaines, de consolider l'expérience et le savoir des politiques, des scientifiques et des citoyens  
Ex : c'est quoi une société durable ?  
l'ONG The Natural Step a répondu à cette question il y a 10 ans en dégagant un consensus parmi les scientifiques de toutes les disciplines au bout d'un processus qui a duré 7 ou 8 ans. Le résultat : 4 principes fondamentaux de la société socialement et écologiquement durable (ce n'est pas une liste de 50 critères à passer en revue)
- Cette ONG a mis également au point l'**approche par le futur souhaité**. On caractérise la vision à long terme par quelques critères que l'on veut respecter (ici les principes du DD) et le court terme est informé par cette vision. Cette approche a permis de sortir d'affaire de nombreuses entreprises et collectivités anglo saxonnes. C'est l'inverse de la programmation classique, c'est l'intelligence et la souplesse de la décision

Autres exemples de conférences de consensus :

L'enseignement de la lecture à l'école primaire

Les personnes sans-abri, nov 2007

La dignité sociale dans l'habitat, HALDE

- Il y a aussi **des techniques d'animation** intenses, rapides, agréables  
Ex : les World cafés, des systèmes de tables rondes dans une ambiance café – des groupes de 5 personnes doivent s'entendre pour formuler un point de vue, répondre à une question – puis 4 changent de table – les groupes sont de nouvelles sollicités ...

## **COOPERATION : créer des espaces d'échange et de travail chaleureux, efficaces avec une réelle liberté de parole**

### *Comment je la définis / à quoi je la reconnais*

Quand il y a peu ou pas de décalage entre ce qui se passe et ce qui se dit  
Quand l'information et les ressources circulent avant que l'autre en ait besoin  
Quand les attitudes sont respectueuses et constructives

### *Ce que je capte*

Je suis assez d'accord avec ce chercheur Dominique Jaillon qui a travaillé sur le management coopératif et qui dit qu'une personne (un acteur) « en bonne santé » cherche naturellement à coopérer. Si elle ne le fait pas, c'est qu'on l'en empêche ou qu'on l'en dissuade.

### *Ce que j'observe*

Je vois autant de coopération destructive que de coopération constructive, autant de cercles vicieux que de cercles vertueux. Nous ne savons pas bien identifier l'enchaînement des interactions qui les constituent et les alimentent. Comment se crée la pauvreté ? Il a fallu un économiste comme Mohamad Yunus pour étudier ça de plus près.

### *Ce qui marche*

- **Une place pour l'institutionnel et une place pour l'informel et l'interpersonnel**  
Avec la reconnaissance des compétences réciproques des élus et des professionnels
- **La réalité**  
c'est la vérification de ce que l'on croit savoir mieux : l'approfondissement de ce qu'on croit savoir ensemble.  
Ex : redynamiser le centre ville, tout le monde est d'accord mais c'est quoi, concrètement un centre ville pour toi, pour moi, pour vous, pour nous ?  
Ex : nous sommes contre la discrimination, Or nous voilà confrontés à une situation de licenciement ou de recrutement. Comment agissons-nous réellement ? En fonction de quels critères ?  
Un gros travail de la lutte contre les discriminations c'est de dévoiler la discrimination inconsciente.  
Le travail rigoureux, scientifique, avec la réalité, ça marche bien.
- **Le chaudron**  
Cela ressemble au cocooning  
C'est organiser un « terrain de jeu », un espace de travail organisé, chaleureux, urgent et bienveillant à la fois. La clé du succès, c'est que les participants disposent de leur libre arbitre, s'expriment, s'impliquent mais ne se désolidarisent pas de l'ensemble : ils sont tous dans le chaudron. Ils ne se retranchent pas derrière un rôle pour dire : « basta, ce n'est pas mon affaire »  
Ce sont des choses qu'on observe dans le domaine de la prévention santé  
On peut voir des médecins et des patients travailler ensemble à mettre au point un système pour désengorger les urgences (en Allemagne)  
On peut obtenir la coopération d'universitaires, de médecins, d'esthéticiennes, de spécialistes du sport à un projet d'éducation pour la santé (en Paca)