



HAL
open science

Le design et les dynamiques de transformation de l'action publique

Valérie Poudray

► **To cite this version:**

Valérie Poudray. Le design et les dynamiques de transformation de l'action publique. Géographie. Université Grenoble Alpes [2020-..], 2021. Français. NNT : 2021GRALH020 . tel-03578937

HAL Id: tel-03578937

<https://theses.hal.science/tel-03578937>

Submitted on 17 Feb 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

Spécialité : **Géographie** (CEGEOG - ED SHPT)

Arrêté ministériel : 25 mai 2016

Présentée par

Valérie **POUDRAY**

Thèse dirigée par **Philippe BOURDEAU**, Professeur d'Université, Université Grenoble Alpes.

Et codirigée par **Pascal MAO**, Maître de conférences, Université Grenoble Alpes.

préparée au sein du **Laboratoire Pacte, laboratoire des sciences sociales**
dans **l'École Doctorale l'École Doctorale Sciences de l'homme, du Politique et du Territoire**

Le design et les dynamiques de transformation de l'action publique

Thèse soutenue publiquement le **29 juin 2021**,
devant le jury composé de :

M. Martin VANIER

Professeur à l'École d'Urbanisme de Paris (Président de jury)

M. Philippe BOURDEAU

Professeur des universités, Université Grenoble Alpes (Directeur de thèse)

M. Pascal MAO

Maître de conférence, Université Grenoble Alpes (Co-directeur de thèse)

Mme Frédérique PALLEZ

Professeure à l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris (Rapporteur)

M. Philippe GAUTHIER

Professeur à l'École de design industriel, Université De Montréal (Rapporteur)

Mme Anne COSTE

Professeure à l'École Nationale Supérieur d'Architecture de Grenoble (Examinatrice)



Éditions finales

Katharine Amyotte, Alexia Barroche, Philippe Bourdeau, Jérémie Caussanel, Nadège Fognini, Pascal Mao, Amaury et David Poudray, Nicolas Robinet, Mélodie Roche, Nicolas Senil, Arnaud Szkutnicki, Yannick Vialette, Flore Vigne et Catherine Sergent. Merci infiniment pour vos précieux retours et aides multiples.

Financements de la thèse

Cette thèse a bénéficié d'un contrat doctoral, d'une durée de trois ans, attribué par le laboratoire Pacte, via son antenne universitaire le Cermosem (Université Grenoble Alpes), et financé par le Programme d'Investissement d'Avenir 411, le projet AJIR dont le Conseil Départemental de l'Ardèche est le chef de file.



Financement séjour de recherche

Cette thèse a profité d'une enveloppe budgétaire de 2000 euros attribuée par le laboratoire Pacte pour le terrain de recherche.



À toi qui va naître



Titre : Le design et les dynamiques de transformation de l'action publique

Résumé :

Cette thèse vise à comprendre et lire les mutations à l'œuvre dans les systèmes territoriaux. La recherche analyse les dynamiques de transformation de l'action publique en examinant la place, l'apport et les limites du design dans celles-ci. Structurée selon la logique de l'enquête, différents contextes territoriaux sont étudiés dans un cadre général d'analyse qualitative. Le terrain principal est un projet territorial en Ardèche (AJIR) cherchant à déployer une politique jeunesse globale et intégrée. Conçu comme un projet expérimental, il porte cette ambition de transformer l'action publique du territoire de l'Ardèche. Il est mentionné pour ce qui a trait aux expérimentations de transformation de l'action publique à une échelle principalement meso. Le second terrain correspond à une observation participante au sein d'un laboratoire de recherche en design. Ce dernier est analysé pour ce qui a trait à la culture et à la démarche de design à une échelle micro. Pour terminer, l'analyse a été complétée par 17 entretiens semi-directifs auprès d'acteurs de la transformation de l'action publique en France et au sein d'une métropole internationale. La recherche est engagée dans l'expérience des projets, en ce sens la démonstration a suivi cette construction où la théorie nourrit le terrain et inversement.

Mots-clés : Transformation, évaluation, design, projets territoriaux, action publique, communauté territoriale, habiter, habitabilité.

--

Title: Design and transformative dynamics of public action

Abstract:

This thesis aims to understand and read the changes in territorial systems. The research analyzes the dynamics of transformation of public action by examining the role, contribution and limits of design inside them. Structured according to the survey logic, different territorial contexts are studied within a general framework of qualitative analysis. The principal research field is a territorial project (AJIR) engaged with a global and integrated network of young and active people. Designed as an experimental project, it carries the ambition of transforming public action in the Ardèche territory. The second research field is a participant observation of a design lab at University. He is studied for culture and approach of design in public action. Finally, the analysis is completed by 17 semi-structured interviews in collaboration with actors of the public action transformation in France and Quebec. The research is engaged in the projects experience and the demonstration followed this construction where the theory nourishes the field and conversely.

Keywords : Transformation, evaluation, design, territorial project, public action, territorial community, habitability.

--

Título: Diseño y las dinámicas transformativas de la acción pública

Resumen:

Esta tesis pretende comprender y leer las mutaciones que se producen en los sistemas territoriales. La investigación analiza las dinámicas de transformación de la acción pública examinando el lugar, la contribución y los límites del diseño en estas dinámicas. Estructurados según la lógica de la encuesta, se estudian diferentes contextos territoriales en un marco general de análisis cualitativo. El terreno principal es un proyecto territorial (AJIR) que busca desplegar una política global e integrada de juventud. Concebido como un proyecto experimental, tiene la ambición de transformar la acción pública en la región de Ardèche. Se menciona por lo que se refiere a los experimentos de transformación de la acción pública a escala principalmente meso. El segundo terreno corresponde a una observación participante dentro de un laboratorio de investigación de diseño. Este último se analiza en términos de cultura y enfoque del diseño en la acción pública a microescala. Por fin, el análisis se completó con 17 entrevistas semidirectivas a actores de la transformación de la acción pública en Francia y en una metrópoli internacional. La investigación está comprometida con la experiencia de los proyectos, en este sentido la demostración siguió esta construcción donde la teoría alimenta el campo y viceversa.

Palabras claves: Transformación, evaluación, diseño, proyecto territorial, acción pública, comunidad territorial, habitar, habitabilidad.

Remerciements

Une thèse est une aventure individuelle certes, mais avant tout collective. Son aboutissement est celui de cinq années de partages, de rencontres, d'explorations en tout genre et d'enseignements. Je remercie du fond du cœur toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à cette recherche.

En premier lieu, je remercie Philippe Bourdeau pour avoir accepté de diriger cette thèse, pour la liberté qu'il m'a accordée et ses précieux conseils lors de la rédaction. Je remercie également Pascal Mao pour le suivi et la confiance qu'il m'a donnés. Je le remercie pour son encadrement, son soutien et quelquefois le recadrage de cette présente thèse. Les multiples discussions réalisées m'ont permis de cheminer et d'aboutir ce travail.

Je remercie grandement les membres du jury, Mme Anne Coste, M. Philippe Gauthier, Mme Frédérique Pallez et M. Martin Vanier d'avoir accepté de lire et d'évaluer cette thèse.

Faire une thèse dans un campus rural, comme le Cermosem, est atypique et une chance. Je remercie mes amis du Cermosem pour tous les moments passés ensemble, les franches conversations et le partage d'une route commune. Ce campus rural ne vivrait pas sans des personnes qui en prennent soin et qui le rendent habitable au quotidien. Une joyeuse équipe pleine de personnalités et de caractères attachants sans qui cette recherche n'aurait pu exister. Je remercie le généreux Nicolas Robinet pour son soutien et son aide notamment cartographique et l'agile Samya Kalbaoui pour ses multiples démarches et astuces qui m'ont simplifié la vie au quotidien. Un énorme merci également à l'intelligente Mélodie Roche qui rend possible l'impossible et au débridé Nicolas Senil qui ouvre l'horizon. Avec vous, la recherche est insolite et passionnante. Merci pour tous vos retours. Je remercie également l'astucieux Jérémie Caussanel pour ses contributions multiples et singulières, l'indomptable Marie Laure Prevost, pour son encouragement continu, ses conseils et sa douceur puis un merci à la tornade Claire Lamine pour avoir pris le temps de commenter et de m'aider méthodologiquement lors de la rédaction de la thèse. Merci à l'indéfinissable Pierre Antoine Landel avec qui je me suis initiée à la recherche. Puis, merci à Laurent Vidal pour sa confiance et à Elodie Blanc pour sa bonne humeur et ses multiples anecdotes. Au Cermosem, il y'a les doctorants, mes compagnons de route et de galères qui se sont multipliés au fil des années. Une jolie équipe toujours prête à relever des défis. Merci à Lucas Durand, mon doyen de thèse pour tous ses bons tuyaux et sa douceur de vivre, à Fabien Bourlon, pour son regard chilien et à Pierre Alexandre Métral, avec qui nous nous sommes suivis depuis le master, pour sa présence attentionnée. Merci également à Yannick Vialette pour toutes nos conversations et son regard critique, à Flore Vigne pour sa détermination sans faille et sa bonne humeur, à Arnaud Szkutnicki pour son écoute et sa traduction, et enfin merci à Adrien Mollaret pour le regard neuf qu'il apporte. Nos échanges et conversations furent riches, passionnants et ont été essentiels pour pouvoir mener à bien ces cinq années. Enfin, merci aux stagiaires du projet AJIR pour leurs précieuses collaborations : Thibault Pilloix, Marion Vigouroux, David Loiacono, Andréa Tisne, Mathias Robles, Alexandra Langlais et Charline Locquet.

Merci également aux membres de l'équipe de recherche de Justice Sociale et à sa directrice Myriam Houssay. Les temps collectifs furent instructifs. Puis merci à Ewa Bogalska-Martin et Elsa Guillalot pour leurs conseils avisés lors des comités de suivi individuel. Et bien entendu, un grand merci aux doctorants grenoblois, avec qui les échanges furent fructueux, notamment lors des séminaires 'Méthéo-Géo'. Merci à Pierre Louis Ballot, Alexia Barroche, Audrey Borelly, Yann Borgnet, Vanessa Becciu, Edith Chezeli, Florent Cholat, Claske Dijkema, Antoine Fontaine, Marjolaine Gros-Balthazard, Hélène Haller, Alice Herbelin, Lise Landrin, Laurent Martinez, Antoine Merot, Jean Sirdey, Marina Soubirou pour ces respirations dans le doctorat et pour nos expérimentations et conversations intellectuelles stimulantes.

Mes pensées vont aussi à tous les partenaires du projet AJIR, ils sont très nombreux et je ne pourrai ici tous les citer. J'ai donc choisi de ne pas les nommer un par un. Un énorme merci à vous pour cette forte et belle expérience de recherche-action-formation. Les résultats présents dans cette thèse sont fortement issus de ce remarquable travail collectif mené. Bravo et merci à vous pour cette belle motivation et volonté pour votre territoire. Merci également aux chercheurs qui ont contribué de près ou de loin à l'évaluation de la phase 1 du projet AJIR comme Hugues Bazin, Claude Janin, Frédérique Pallez ou encore Emmanuel Roux.

Un grand merci pareillement au directeur du laboratoire de design pour avoir accepté de m'accueillir, pour la confiance et la liberté accordées et surtout pour avoir grand ouvert les portes. J'ai eu la chance de mener une observation participante féconde outre-Atlantique malgré une douane peu arrangeante. Merci également à toute l'équipe pour leur accueil. Je réserve un merci particulier à Katharine et Sabrina pour leur écoute, leurs partages et pour m'avoir fait découvrir la beauté de leurs paysages.

Je pense aussi à toutes les personnes qui ont bien voulu passer sous la houlette des entretiens, pour leur disponibilité et le temps qu'elles m'ont donné.

Enfin, je remercie Catharine Sargent qui a relu et corrigé entièrement l'orthographe et la grammaire de la thèse. Merci pour ce travail laborieux et les multiples retours. Et puis, il y'a mes colocataires : Nadège (merci infiniment pour ton amitié et pour ta relecture), Hélène, Marie, Sandrine, Nicolas, Claire et Étienne, merci à eux de m'avoir permis de relâcher au quotidien.

Je remercie chaleureusement ma famille, mes parents Annie et Gaël Poudray, mes frères Amaury et David Poudray pour le temps consacré à la relecture et pour m'avoir soutenue et encouragée dans cette aventure. Sans oublier ma filleule Marthe qui a pointé le bout de son nez lors de la rédaction et m'a montré le chemin du détachement.

Pour terminer, la thèse m'a apporté l'amour. Un grand merci à Jérémie Mary, cet homme discret et insolite qui partage mon quotidien. Merci pour ta compréhension, ta patience et ta présence durant cette étape de ma vie.

Liste des abréviations

A.A.P : Appel A Projet
AJIR : Le projet Ardèche Jeunesse Innovation Ruralité
ADUDA : Agence de Développement Universitaire Drôme-Ardèche
A.L.E.C : Agence Locale de l'Energie et du Climat
A.M.E.SUD : Association Montagne Emploi SUD
ANRU : L'Agence Nationale de Rénovation Urbaine
ATAP : Acteurs de la Transformation de l'Action Publique
AURA : Auvergne Rhône Alpes
CD 07 : Conseil Départemental 07
ARCHE : Ardèche Hermitage ou Herbasse Communauté
C.A.F : La Caisse d'Allocation Familiale
C.D.D : Contrat de Développement Durable
C.D.O.S : Centre Départemental Olympique et Sportif
C.G.E.T : Commissariat Général Égalité des Territoires
C.G.I : Commissariat Général à l'Investissement
CAPLAB : Le fablab de Centre Ardèche Privas
COPIL : COmité de PILotage
COTECH : COmité TECHnique
C.T.E : Contrat de Transition Ecologique
C.I.A.S : Centre Intercommunal d'Action Sociale
C.R.I.J : Centre Régional d'Information Jeunesse
D.D.C.S.P.P : Direction Départementale de la Cohésion Sociale de la Protection des Populations
D.J.S.S.H : Direction de la Jeunesse, Santé, Sport et Handicap
D.I.R.E.C.C.T.E : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
D.I.T.P : Direction Interministérielle à la Transformation Publique
E.P.C.I : Etablissement Public de Coopération Intercommunale
E.S.S : Economie Sociale et Solidaire
EVEIL : Encourager Valoriser les Expérimentations et Initiatives Locales pour entreprendre autrement
FACS : Fédération Ardèche des Centres Sociaux
F.R.A.P.N.A : Fédération Régionale Ardèche de Protection de la Nature
M.D.E.F : Maison De l'Emploi et de la Formation
M.J.C : Maison des Jeunes et de la Culture
M.S.A : Mutuelle Sociale Agricole

O.B.N.L : Organisme à But Non Lucratif
O. C.C.E : Office Central de la Coopération à l'Ecole
PERCO : Plateforme d'Expérimentation et de Recherche COntributive
P.N.R : Parc Naturel Régional
P.N.R.M.A: Parc Naturel Régional des Monts d'Ardèche
P.I.A : Programme d'Investissement d'Avenir
P.I.A 411 : Programme d'Investissement d'Avenir 411
R.A.F : Recherche Action Formation
R.A.P : Recherche Action Participative
R.V.C.U : Réseau des Villes Créatives Unesco
SCOP : Société Coopérative et Participative
SGMAP : Le Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique
S.P.L : Société Publique Locale
SJVA 07 : Service Jeunesse et Vie Associative du Département de l'Ardèche
SYMCA : Syndicat Mixte Centre Ardèche
SYMPAM : Syndicat Mixte du Pays de l'Ardèche Méridionale
TTTrans : Transversalité, Transitions, Transformations
ITESS : Initiatives Territoriales de l'Économie Sociale et Solidaire
U.G.A : Université Grenoble Alpes

Table des matières

Introduction générale	1
1) Le contexte théorique de la thèse	2
2) Le contexte méthodologique de la thèse	7
3) La mise en perspective des expériences dans l'enquête	20
4) L'organisation générale de la thèse	23

Partie I : La trajectoire de la recherche doctorale : de l'immersion à l'investigation

méthodologique	31
Introduction de la Partie I.....	33
Chapitre A. L'observation des sociosystèmes lors des deux immersions : le projet AJIR et un laboratoire de recherche en design.....	35
A1- Une description des acteurs du consortium de partenaires AJIR et le plan d'action du projet.....	36
1) L'intégration progressive d'acteurs au sein du projet AJIR	36
2) Les acteurs intégrant le consortium au cours de la phase 1 (2016-2017) ...	39
3) Acteurs intégrant le consortium de partenaires en fin de phase 1 ou au début de la phase 2 (2017— 2018)	41
4) Le plan d'action du projet AJIR.....	43
A2—L'immersion au sein du projet AJIR	51
1) Un extrait du carnet de bord de recherche, projet AJIR.....	51
2) La mobilisation des acteurs du territoire pour répondre à l'appel à projet PIA 411	52
3) La co-conception du projet AJIR	55
4) Une co-conception de projet éprouvante pour les acteurs du consortium de partenaires	59
5) Le démarrage de la phase 1 du projet AJIR (2016)	60
A3. L'immersion au sein du laboratoire de recherche en design	62
1) Le sociosystème du laboratoire de recherche en design	62
2) Les espaces physiques du laboratoire	63
3) Les espaces numériques du laboratoire de recherche en design	65
4) Les productions et données du laboratoire de recherche en design	65
5) Les acteurs du laboratoire de recherche en design et leurs partenaires	67
6) Les projets en cours du laboratoire de recherche en design lors de mon immersion.....	67
Conclusion chapitre A.....	69
Chapitre B : Présentation de la méthodologie générale de la thèse	71
B1. Méthodes, outils et données issues du projet AJIR	72
1) La Recherche Action Formation (RAF) au sein du projet AJIR	72
2) La gouvernance de l'évaluation du projet AJIR	74
3) Chargée d'évaluation : une posture d'équilibriste à l'interface entre la sphère scientifique et le travail politique et technique.....	75
4) Un cadre d'évaluation réaliste.....	75
5) Le référentiel de l'évaluation du projet AJIR	76
6) Les méthodes et outils utilisés pour récolter les données	79
B2. Méthodes, outils et données issues du laboratoire de recherche en design	94
1) L'observation participante au sein d'un laboratoire de recherche en design ..	94

2) Le cadre méthodologique de la théorisation ancrée.....	95
3) Les méthodes et outils utilisés pour récolter les données	96
B3 —Méthode et outils des entretiens semi-directifs	105
1) Des entretiens auprès d’acteurs de la transformation de l’action publique en France et dans une métropole internationale.....	105
2) Des entretiens semi-directifs.....	106
Conclusion chapitre B.....	115
Conclusion partie I.....	117

Partie II : Les expériences des projets dans leurs contextes singuliers : d’un territoire en transition écologique à une histoire disciplinaire spécifique..... 119

Introduction de la Partie II

Chapitre C : La conception d’un projet expérimental (AJIR) dans un territoire en transition. 123

C1 – La territorialité résidentielle en Ardèche conduit à un mouvement de transition..... 124

 1) Le territoire de l’Ardèche est produit socialement durant une période d’augmentation de l’activité industrielle (XVIIIe — XIXe siècle)

 2) Les Ardéchois vont pallier l’exode rural par le développement du tourisme

 3) La découverte de la Grotte Chauvet va enclencher une transition culturelle du tourisme accompagnée par un processus de transition territoriale.....

C2 – La co-conception du projet AJIR en Ardèche, une expérience éprouvante

 1) Le projet Ardèche Jeunesse Innovation Ruralité (AJIR) en Ardèche (2016-2021), une réponse à un appel à projets national

 2) Une co-conception de projet en décalage avec les habitudes des acteurs ardéchois

 3) Les enjeux organisationnels principaux du projet AJIR

C3) L’expérimentation d’une politique publique jeunesse émancipatrice.....

 1) Les politiques publiques de jeunesse décrivent l’état de notre société.....

 2) En Ardèche, une jeunesse protéiforme

 3) Ardèche Jeunesse Innovation Ruralité, un projet expérimental.....

 4) De l’individualisation à l’individuation

 5) Vers un référentiel de politiques publiques jeunesse de l’émancipation ..

Conclusion du chapitre C.....

Chapitre D : La culture projet du design dans l’action publique

D1) Les paradoxes du design en tant que discipline du projet.....

 1) L’incitation à la créativité dans l’action publique.....

 2) Le design, une des disciplines du projet

 3) L’histoire paradoxale du design avec la modernité

D2) La pratique du design social.....

 1) Les caractéristiques générales des projets de design au sein de l’action publique

 2) La recherche-projet et la recherche-action formation peuvent converger autour d’enjeux de transformations sociales et d’émancipation.

 3) Les pratiques et attitudes singulières des designers sociaux.....

D3. L’apport du design et ses limites au sein de l’action publique.....

 1) Le design diffère des projets linéaires et programmatiques de l’action publique

 2) Un travail des relations et des liens.....

3) Les problématiques et questionnements posés autour du design social dans l'action publique.....	203
Conclusion du chapitre D.....	207
Conclusion de la partie II.....	208

Partie III : La fabrication d'actants transformatifs dans les projets :les conséquences pour l'action publique..... 213

Introduction partie III.....	215
------------------------------	-----

Chapitre E : Les conditions axiologiques et organisationnelles pour déployer une dynamique de transformation de l'action publique..... 217

E1) Une communauté d'enquêtes où les acteurs font l'expérience de la coopération territoriale.....	218
--	-----

1) La communauté et la communauté territoriale, une définition ambiguë ..	218
---	-----

2) Une communauté territoriale qui fait commun par l'enquête	219
--	-----

3) Les processus d'expérimentation, de recherche et d'évaluation collaboratifs au fondement des communautés territoriales d'enquêtes.....	221
---	-----

4) ... où les acteurs apprennent à collaborer et coopérer	226
---	-----

E2) La gouvernance de projets territorialisés, un espace tampon d'explorations organisationnelles.....	232
--	-----

1) Une gouvernance territoriale centralisée au sein d'un espace tampon	232
--	-----

2) Au départ, un climat de méfiance et de concurrence entre les onze partenaires du consortium du projet AJIR.....	235
--	-----

3) L'exploration difficile d'une gouvernance territoriale distribuée.....	237
---	-----

4) ... Qui amène les acteurs à expérimenter les outils de la sociocratie	241
--	-----

E3) L'habiter : un socle de conception pour l'action publique	244
---	-----

1) Une ouverture des acteurs à la convivialité et à l'éthique de reliance.....	244
--	-----

2) Des pratiques et habitudes pour concevoir avec le territoire et ses habitants .	250
--	-----

3) Une définition de l'habiter comme expérience	250
---	-----

4) Vers l'habiter comme socle de l'action publique.....	251
---	-----

Conclusion chapitre E.....	253
----------------------------	-----

Chapitre F : Les apports du design dans la transformation de l'action publique..... 255

F1 – Le déplacement de la position de « la société civile » dans les projets territorialisés	256
--	-----

1) Une promesse de mettre la société civile au centre des proejts de l'action publique	256
--	-----

2) La question de la participation au sein du projet AJIR	258
---	-----

3) Une mise en perspective de dispositifs participatifs	259
---	-----

4) Vers des agencements conversationnels contributifs pour des contributeurs aux projets	265
--	-----

F2) Une désectorisation de l'expertise dans l'action publique.....	269
--	-----

1) Des contributions nécessitant une désectorisation de l'action publique ...	269
---	-----

2) Vers un dépassement de la concurrence entre les expertises du projet dans l'action publique	273
--	-----

3) Un besoin d'équipes transdisciplinaires.....	275
---	-----

F3) Agir et penser avec la complexité.....	279
--	-----

1) La pensée de la complexité	279
-------------------------------------	-----

2) Le principe systémique ou organisationnel de la pensée de la complexité.....	281
---	-----

3) Le principe hologrammatique	285
--------------------------------------	-----

4) Le principe d'autonomie/dépendance	286
5) Le principe dialogique	286
6) Le principe de réintroduction du connaissant en toute connaissance	287
7) Le principe de rétroactivité	287
8) Le principe de récursivité.....	288
9) L'appréhension lente de la complexité dans l'action publique.....	289
Conclusion chapitre F	293
Conclusion de la Partie III	295

Partie IV : Les dynamiques de transformation de l'action publique : proposition d'une grille de lecture et d'une démarche évaluative associée

Introduction partie IV	301
------------------------------	-----

Chapitre G : Une recomposition du temps et de la logique d'action dans les projets de transformation de l'action publique

G1) Les projets de transformation de l'action publique territoriale ouvrent la conception linéaire du temps aux multiples temps de l'expérience.....	304
1) Le temps linéaire et les normes temporelles du projet AJIR	304
2) La transformation dans le projet AJIR entraîne la nécessité de décaler l'attention vers un temps long et incertain dans l'expérience.....	305
3) Un temps long et incertain dans l'expérience revendiqué par les acteurs des entretiens semi-directifs ATAP.....	306
4) Le travail de la concordance des temps dans les projets de design.....	306
5) L'itération des rythmes-mouvements des projets de design ouvre le temps linéaire.....	309
G2) Les projets de transformation de l'action publique ouvrent le paradigme du développement territorial à une recherche d'habitabilité	312
1) Une approche du projet difficilement qualifiable pour les acteurs des entretiens semi-directifs ATAP.....	312
2) Une réintégration du sensible dans la conception des projets territoriaux	314
3) Vers un après développement ?.....	316
G3 — La transformation de l'action publique... un essai de définition	321
1) La différence et l'association entre les concepts d'innovation et de transformation	321
2) Un essai de définition de la transformation de l'action publique territoriale..	324
3) Un essai de qualification de la transformation de l'action publique.....	325
4) Les limites de la transformation de l'action publique.....	330
Conclusion chapitre G.....	333
Chapitre H : Vers une reconfiguration des évaluations des instruments de l'action publique.....	335
H1 – L'histoire ambiguë de l'évaluation des politiques ou projets publics en France	336
1) L'apparition fébrile de l'évaluation en France	336
2) L'évaluation à l'interface entre la sphère scientifique et le travail politique et technique.	338
3) De nouvelles générations d'évaluations coproduites et à visée émancipatrice...	340
4) ... via une approche réaliste en évaluation	341
5) Des évaluations qui s'écartent d'une conception linéaire des politiques publiques	342

H2- Un instrument embarqué dans la conception et la réception des projets territorialisés	346
1) Deux catégories concernant la position de l'évaluateur au sein des projets territorialisés : l'évaluateur débarqué et l'évaluateur embarqué	346
2) AJIR, une évaluation embarquée	348
3) Le test d'outils évaluatifs associé à la conception au sein de deux projets du laboratoire de recherche en design	351
H3) Une proposition d'élargissement de la chaîne de valeur et des critères évaluatifs de l'action publique territoriale	357
1) Un instrument évaluatif qui suit un projet particulier en train de se faire	357
2) Une proposition d'élargissement de la chaîne de valeurs pour l'évaluation...	360
3) Vers une prise en compte de nouvelles dimensions dans l'évaluation publique	361
4) Une proposition d'élargissement des critères évaluatifs	362
Conclusion chapitre H	367
Conclusion partie IV	369
Conclusion générale	371
Bibliographie	385
Table des figures	419
Table des cartes	421
Table des illustrations	421
Table des tableaux	422
Table des encarts	424
Sommaire des annexes	425



Introduction générale

1) Le contexte théorique de la thèse

- Une période mouvementée...

De nombreux chercheurs s'accordent à décrire notre époque actuelle comme une période de changement global (Griffon & Griffon, 2011), de modernité tardive (Rosa, 2010), de modernité réflexive (Beck, 2001), de transition (Geels, 2011; Geels & Schot, 2007; Rocard et al., 1996), de métamorphose (Morin, 2014), ou encore de bouleversements climatiques (Klein, 2015). Ces constats sont appuyés par le champ lexical du changement, de la transformation, de la révolution, de la mutation, de la métamorphose qui est omniprésent dans la société française actuelle. Morin (2002) va plus loin en signalant que « *nous ne sommes pas seulement dans une époque de changement, nous sommes surtout dans un changement d'époque* ». Les mouvements populaires comme les printemps arabes, le mouvement des Indignés, les manifestations de São Paulo, les zadistes, Nuit Debout, le mouvement d'occupation des places, les Gilets Jaunes, la crise environnementale et les mouvements autour du climat, associés à une utilisation des outils numériques de plus en plus quotidienne démontrent que quelque chose couve dans la société civile mondiale. Ils sont les signes avant-coureurs de ces mutations, dont on ne saisit pas le sens profond. De nombreux occidentaux évoquent la période que nous vivons comme une période instable et inconfortable.

- ... où resurgit le territoire...

Pour analyser et caractériser ce phénomène de changement et de transformation, relativement insaisissable, il existe le territoire (Vanier, 2009). Ce dernier peut être défini comme une « *portion d'espace douée de qualité intrinsèque* » (Besse, 2013). Il offre « *une commodité conceptuelle à de nombreux raisonnements qui portent l'ambition de dire à la fois ce que sont les processus sociaux lorsqu'ils s'inscrivaient dans l'espace et en même temps ce qu'est l'espace saisi dans ces processus* » (Lima, 2009). Pour le réseau des territorialistes français, le retour au territoire est réalisé pour ce qu'ils appellent de leurs vœux « *une nouvelle civilisation* » (Magnaghi, 2017). En effet, le territoire après avoir été perçu comme « *un mode d'adaptation au processus de mondialisation devient un mode de réaction, voire d'invention* » (Landel & Senil, 2009). Le retour du territoire est associé aux questionnements de changements et de transformations des sociétés occidentales. À ce titre, Coste et al. (2018) évoquent les territoires ruraux comme les territoires qui ont des capacités de manifester « *une autre éthique du changement* » et « *d'incarner un autre projet de société* ».

- ...dans l'action publique

Nous nous accordons avec les chercheurs qui voient les politiques publiques et les projets comme des instruments (Lascoumes & Simard, 2011) de l'action publique. L'action publique correspond à la régulation de la vie en société, c'est-à-dire à « *l'ensemble des relations, des pratiques et des représentations qui concourent à la production politiquement légitimée de modes de régulation des rapports sociaux* » (Dubois, 2009). L'action publique est portée par une multitude d'acteurs pas forcément institutionnels. Nommer l'action publique territoriale permet plusieurs décalages et compléments. On s'intéresse alors aux relations, aux pratiques et aux représentations qui régulent les rapports sociaux au sein d'un territoire. Nous prenons en compte « *l'ensemble des interactions qui agissent à des niveaux multiples* » (Lascoumes & Simard, 2011). Faure (2011) questionne cette évolution sémantique entre l'action publique locale et l'action publique territoriale en signalant « *un cas intéressant de ré-enchantement de l'action publique sur les leitmotifs de l'efficacité et de la proximité* ». D'autres auteurs affirment que l'action publique territoriale est une réintroduction de la proximité (Landel & Pecqueur, 2011). Ils observent ce phénomène comme un défi pour les autorités publiques, car « *nous retrouvons la question du renouveau démocratique et de la prise de parole par les acteurs-citoyens, ce que les modalités actuelles de l'action publique locale, notamment en matière de planification et d'aménagement du territoire, ne garantissent pas* ».

- Les professionnels de l'action publique territoriale...

Pour concevoir et déployer les instruments de l'action publique territoriale (les politiques et les projets), il existe des professionnels aux métiers qualifiés de flous (Jeannot, 2005). « *Ils sont flous à trois titres : les objets visés, les compétences mobilisées et les organismes employeurs, à l'interface entre les secteurs publics et privés* » (Landel & Koop, 2011). Ces métiers sont nés progressivement pour répondre aux besoins des territoires et ont développé l'ingénierie territoriale. « *En effet, les aspirations démocratiques des lendemains de mai 1968 vont inciter les pouvoirs publics à mettre en œuvre en plusieurs étapes les politiques publiques territorialisées et à créer de ce fait les premiers emplois d'animateurs et d'agent de développement rural* » (Janin et al., 2011).

De manière générique, l'ingénierie territoriale est « *l'ensemble des moyens humains, des méthodes et des missions concourant à l'élaboration et à la conduite d'un projet territorial, ainsi qu'à la définition, au montage et à la mise en œuvre d'actions* » (Rey-Giraud, 2012). Le tableau 1 représente les différentes figures de ces métiers. Progressivement, ces emplois vont se diversifier et s'adapter aux mouvements des politiques publiques, « *l'ingénierie territoriale est le fruit d'un triple processus : la décentralisation, la territorialisation des politiques publiques et la segmentation de l'action publique en domaines spécialisés* » (Beyrand &

Sergent, 2007). De nombreux auteurs, Landel (2007), Janin et al. (2009), Piveteau (2010), Barthe et Trognon (2011), mettent en évidence l'évolution de l'ingénierie territoriale. Elle oscille entre le bricolage des inventeurs, les boîtes à outils, l'institutionnalisation (l'ingénierie bureaucratique mécanique), la recherche de réinvention quotidienne et l'ingénierie de réseaux organiques.

Tableau 1 : L'évolution de l'ingénierie territoriale en France (1970-2010)

	1970	1990	2000	2010	
Figures	Agent de développement	Animateur territorial	Chef de projet	Chef de projet + Animateur territorial	Professionnel de l'ingénierie territoriale
Principes	Emergence	Expérimentation	Institutionnalisation	Spécialisation et complexification	Hybridation
Champs d'intervention	Agriculture en majorité	Multisectoriel (économie, social, culturel...)	Multisectoriel (économie, social, culturel, environnemental...)	Multisectoriel (idem + planification...)	Multisectoriel + nouvelles thématiques (climat, énergie...)
Compétences	Polyvalence	Animation	Conduite de projet	Adaptabilité	Apprendre à apprendre

Source: Lenormand, 2011

La décentralisation a doté graduellement les collectivités territoriales de compétences propres, ce qui est parfois perçu comme l'abandon postmoderne de l'État à la fragmentation des échelles et des projets (Béhar & Estèbe, 1999). L'empilement des territoires et des politiques avec de fréquentes recompositions (Vanier, 2008) aboutit de fait à un système territorial français extrêmement complexe. Les professionnels doivent faire face aux normes environnementales de plus en plus fortes et à la difficulté des montages de projet qui s'effectuent pour répondre aux défis actuels. Les politiques et les professionnels de l'action publique territoriale se retrouvent dans des situations inconfortables, combinant un univers hyper normé avec une pression grandissante vers l'innovation, voire la transformation.

- ...mais aussi la classe créative...

On observe en même temps des pratiques quotidiennes divergentes de la norme globale chez les citoyens occidentaux. Ces modes de vies, principes éthiques, rapport au monde ou encore valeurs nouvelles sont difficiles à décrire et catégoriser. Divers auteurs ont analysé ces pratiques. Parmi eux, on trouve en premier lieu la célèbre thèse de Florida (2002) qui parle d'une classe créative. Selon lui, cette classe rassemble les individus à l'origine « *de l'innovation, des avancées scientifiques ou de la production artistique.* » (Chantelot, 2009). Parmi les critiques apportées à cette thèse, figure la catégorisation de ces individus en classes sociales, qualifiée d'abusives et le fait que le lien de corrélation entre des individus créatifs,

diplômés et la croissance économique n'a rien d'évident (Vivant, 2006). Également, l'instrument de mesure proposé par l'auteur est qualifié d'incomplet et ne peut être généralisé (Darchen & Tremblay, 2008). Selon les auteurs de cette approche, la classe créative participe à un regain d'attractivité, de dynamisme des villes qu'elle occupe, même si certains auteurs signalent ce lien comme un raccourci (Chantelot, 2009). Dans la lignée de ces travaux, nous pouvons nommer « *Le Réseau des Villes Créatives de l'UNESCO [...] ayant identifié la créativité comme un facteur stratégique du développement urbain durable.* » Saint-Étienne, Montréal, mais aussi Turin ou Barcelone figurent parmi les 180 villes à avoir obtenu ce label réuni dans le Réseau des Villes Créatives de l'UNESCO (RVCU) créé en 2004. Ce label s'inscrit dans la recherche d'attractivité des villes et « *le recours au discours de ville créative et au succès qui lui est associé, légitime et facilite l'application de schémas de développement urbain néolibéral.* » (Sechi, 2016).

- ... les créatifs culturels...

D'autres auteurs comme Ray et Anderson (2001) ou Vitalis (2016) ont réalisé une étude sociologique et ont observé un courant socioculturel aux États-Unis (dissocié des deux courants existants, les traditionalistes et les modernistes). Les individus de ce courant sont nommés les créatifs culturels en évoquant les acteurs d'un changement de société, les créateurs d'une nouvelle culture immergés dans des univers aux valeurs nouvelles, comme l'humanisme et l'écologie. D'autres auteurs (Corneloup, 2011; Dussel, 2012; Luyckx, 2002) qualifient un nouveau régime d'historicité, celui de la transmodernité et par extension ils parlent d'individus transmodernes. On retrouve dans leurs analyses les dimensions identifiées par Anderson et Ray, soit l'intégration des valeurs écologiques, l'implication sociétale individuelle, l'épanouissement personnel et l'ouverture aux valeurs féminines. Dans une certaine mesure, le mouvement des villes en transition s'inspire de ce courant et cherche à « *établir une vision commune qui dédramatise la mutation à venir et fournit la motivation nécessaire pour s'engager dans un profond processus personnel et collectif de changement* » (Hopkins, 2014). Marseille, Nantes, Barcelone, Kaunas comptent parmi « *les 2 000 initiatives de Transition dans le monde, en 50 pays, dont 150 en France, réunies dans le réseau international de la transition* ». Les acteurs de ces mouvements sont souvent « *incompris, négligés, voire marginalisés par les acteurs et institutions conventionnels* » (Corneloup et al., 2017) et pourtant certains auteurs signalent qu'ils « *font vivre les territoires au même titre que leurs collègues des collectivités locales, au prix d'une énergie et d'une motivation peu communes* » (Loukianoff, 2015).

- ...ou l'approche design et les designers...

Il existe actuellement un engouement pour les approches *design* au sein de l'action publique territoriale (Weller & Pallez, 2017) présentées souvent sous la bannière de l'innovation. Les designers qui s'investissent dans ces approches recherchent une bifurcation de l'action publique, « *une action délibérée de transformation, quelle que soit son échelle, allant de certains services publics, jusqu'à la société tout entière* » (Coblence et al., 2017). Le design « *représente la confluence d'idées nouvelles empruntées à la science, à l'art, à l'économie et à la politique* » (Flusser, 2002). Le design a une forte proximité avec le projet (Vial, 2015a) lié à ses origines italiennes (sous le terme *disegno*) à la Renaissance. Il est associé au projet et à la conception tout en étant « *plus englobant que celui de conception* » (Prost, 2018). L'apogée du design correspond toutefois à l'époque industrielle, avec le design industriel. Mais il s'imisce actuellement dans tous les secteurs de la société. La diversification des qualificatifs pour le nommer appuie ces observations : le design de service, le design d'écoconception, le design centré utilisateur, le design d'interaction... (Vial, 2015a). Dans ce champ florissant, certains auteurs parlent d'un design social (Abrassart et al., 2015) qui se distingue du design industriel pour renouer avec les origines du design : le mouvement *Art and Craft* (Davey, 1980) par exemple, ou l'écodesign de Papanek (1974). De nombreux collectifs comme Design Territoire Alternative, la démarche Design et Territoire de la ville de Saint-Étienne, le collectif Carton Plein, l'association Démocratie Ouverte et la 27e Région illustrent ce phénomène en explorant avec le design une transformation de l'action publique.

- ... explorent une transformation de l'action publique

Le maître mot est la créativité, les processus créatifs. Dans une période de changement et de transformation, la créativité est un allié précieux (Barbot & Lubart, 2012), car elle porte la promesse d'une sortie des cadres admis. Dans ces processus, on distingue toutefois une tension entre une « *intellectualité autonome et un système dominant, qui inclut le modèle marchand de classe créative, le premier — celui de la liberté — ayant tendance à être supplanté par le second — celui de la nécessité —* » (Lefèvre, 2017). Une frontière artificielle se forge dans une zone de convergence, celle de l'action publique créative que l'on étudie au travers d'une classe sociale, d'un courant socioculturel ou encore d'un régime temporel. Pour illustrer cette frontière, nous pourrions dessiner d'un côté les start-up et les clusters symbolisant la classe créative et le déploiement des villes créatives, et d'un autre côté les zones à défendre (comme Notre-Dame des Landes par exemple), symbolisant ces créatifs culturels et l'accroissement des lieux et villes en transition. Il est intéressant d'observer cette « *frontière artificielle à l'intérieur du champ du design* » (Abrassart et al. 2015) lot de nombreux débats et controverses.

2) Le contexte méthodologique de la thèse

Cette section a pour objectif de retracer la démarche de recherche. Nous reviendrons d'abord sur l'approche théorique utilisée, celle d'une enquête menée par raisonnement abductif pragmatiste. Puis nous décrirons les deux terrains de l'enquête en revenant sur l'histoire chronologique et en montrant quelles places ces derniers ont eues dans l'enquête.

- Une recherche par la théorie de l'enquête

La démarche de recherche se déroule selon une enquête. Nous expliquerons en premier lieu le choix de la théorie d'enquête et le raisonnement par abduction, ce qui nous amènera à détailler le déploiement de l'enquête avec deux terrains distincts complétés par une série d'entretiens semi-directifs, analysés au travers de trois niveaux d'échelles d'analyses spatiales. Nous expliquerons alors l'organisation générale de la présente thèse.

La stratégie globale de la présente recherche est structurée selon une théorie de l'enquête. Cette dernière a été théorisée par Dewey (2006)¹. Il s'agit de « *revendiquer l'expérience comme guide, en science comme en éthique. [...] Dans la mesure où la transformation qualitative était tournée vers l'expérience, en quel autre endroit sa nature devrait-elle être réalisée, sinon dans l'expérience — et dans l'expérience même où O, l'objet de connaissance, est présent* ». Il reprend des recherches de Peirce (1878) l'inventeur du pragmatisme, « *une philosophie de la recherche* »², un autre grand nom de l'enquête sociale. James (1975) fera quant à lui une « *interprétation humaniste et existentialiste du pragmatisme* »³ et Dewey se rapprochera de sa vision de la recherche, c'est-à-dire celle d'une enquête scientifique qui se fait dans et par l'expérience. Schnapper (2011) résume cette vision dans l'expérience-enquête. La présente recherche est ancrée dans l'expérience des projets qui sont étudiés. En d'autres termes, les différents projets sont analysés dans et par l'expérience. L'enquête sociale ou la théorie de l'enquête sont des stratégies de recherche qui font des allers-retours multiples entre ce qui se vit et ce qui est testé, entre l'expérience et les théories. Il s'agit d'un « *contrôle des idées par les faits et un contrôle des expériences par la théorie* » (Zask, 2015). En ce sens, la situation problématique devient terrain d'enquête : « *ce qui permet "un travail réflexif en action" et interprétatif "hors action", conduit à des conclusions aussi générales que possible au triple plan de la théorie, de la pratique professionnelle et de l'enseignement* » (Findeli, 2015).

¹ Dewey, J. (2006). Logique : la théorie de l'enquête (traduit par G. Deledalle). Ouvrage original publié en 1938 sous le titre *Logic: The theory of inquiry*. Presses Universitaires de France. 693 p.

² <https://www.les-philosophes.fr/pragmatisme/qu-est-ce-que-le-pragmatisme.html>

La méthodologie de l'enquête a été déployée par un raisonnement selon la boucle abduction/induction/déduction (Bourrel, Oude Engberink, 2017). Le raisonnement par abduction est associé à l'enquête scientifique en train de se faire. Aussi la présentation de la preuve se montre selon une logique spécifique. En effet, le raisonnement par abduction « *privilégie une logique de découverte à une logique de démonstration* » (Chezel, 2018). La phase abductive est celle qui permet d'établir des hypothèses et de « *permettre aux données de "se montrer"* » (Moscoso, 2013), la phase déductive établit des règles et regarde les faits, quant à la phase inductive, elle regarde les faits et les lois induites. Ce raisonnement est mené de manière itérative tout au long de l'enquête. Ainsi la formulation d'hypothèses se fait au fur et à mesure de l'enquête et elles sont alors infirmées, précisées ou réorientées de fait au cours de la démarche de recherche. Le raisonnement est alors selon Fabre (2006) une dialectique d'indices et de preuves, de références (les données du problème) et un certain nombre d'inférences (les suggestions, les hypothèses). En ce sens, l'enquête procède par des allers-retours entre le terrain et la théorie.

L'enjeu et la difficulté du manuscrit sont de restituer le cheminement de l'enquête et la richesse des expériences. Les paragraphes suivants vont permettre de décrire les grands moments de l'enquête. Afin de restituer au mieux la démarche d'enquête de la présente thèse, nous vous proposons dans le tableau 2 une lecture par ses différentes temporalités, que nous détaillons par la suite. Enfin, dans les paragraphes suivants nous préciserons plus finement les deux expériences principales issues des terrains de l'enquête. La première est une expérimentation grandeur nature à l'échelle d'un territoire départemental et vise une transformation de l'action publique. La seconde est une immersion au sein d'un laboratoire de recherche où sont déployées des expérimentations dans le domaine du design social et politique.

Tableau 2 : Présentation des différentes temporalités de l'enquête, 2015-2021

Moments de l'enquête	Noms de ces moments	Type d'expériences	Années	Statut de l'enquêtrice
Perception du problème	Apparition de la problématique	Mémoire de recherche Master 2	2015	Étudiante stagiaire
Construction du problème	Écriture de la problématique	Conception de la thèse	2015	Doctorante
Suggestion de solutions possibles et examens	Apparition de la 1 ^{re} hypothèse	Co-conception du projet AJIR	2015-2016	Doctorante
Test des hypothèses	Expérience 1	Chargée d'évaluation de la phase 1 du projet AJIR	2016-2018	Doctorante/chargée d'évaluation
Test des conséquences/reconstruction du problème/examen raisonné des suggestions	Expérience 1 bis Apparition de la seconde hypothèse	Écriture du rapport évaluatif de la phase 1 AJIR et transition vers la phase 2	2018	Doctorante/chargée d'évaluation
Test des hypothèses	Entretiens semi-directifs	Écriture et conduite d'entretiens semi-directifs	2018	Doctorante
Le test des conséquences /reconstruction du problème/examen raisonné des suggestions	Expérience 2 Apparition de la thèse	Immersion au sein d'un laboratoire de recherche en design	2018-2019	Doctorante/étudiante invitée
Le test des conséquences	Expérience 2 bis	Discussions concernant les observations issues de l'immersion lors d'un séminaire	2019	Doctorante/étudiante invitée
Écriture et rendu du manuscrit	Analyse finale / écriture	Écriture de la thèse	2019-2021	Doctorante

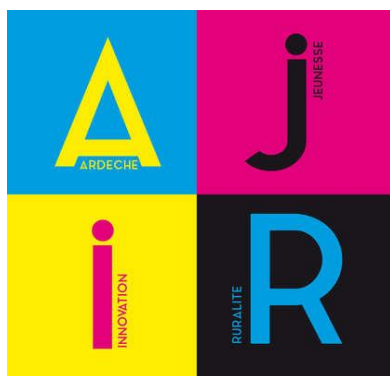
La problématique s'est formée par étapes. Elle a commencé à se dessiner lors d'un stage de recherche en master 2 au sein de l'Unité Mixte de Recherche Pacte/Cermosem dans le cadre d'un programme de l'Agence Nationale de Recherche (A.N.R) intitulé TRANSMED. Durant ce stage d'une durée de six mois, le travail de recherche commandé visait à caractériser les processus de territorialisation des politiques publiques développées dans le champ du tourisme à différentes échelles : européenne, nationale, régionale, départementale et territoriale. Il s'agissait de décrire les contextes d'évolutions des différentes politiques sur les 20 dernières années, d'étudier les référentiels mobilisés pour la définition et la mise en œuvre de ces politiques, tant au niveau du cadre d'action, des valeurs mobilisées, des règles définies et des moyens humains, financiers et organisationnels. Une analyse des stratégies mises en œuvre par les acteurs locaux pour mobiliser ces politiques territorialisées fut réalisée, au travers d'une étude de cas précise : le territoire de l'Ardèche méridionale. Les résultats de cette étude montrent l'organisation du système d'actions publiques locales, et la difficile construction de projets de territoire commun, liées à des modes structurels, relationnels fonctionnels sectorisés et par l'existence de matrices cognitives et normatives associées. À partir de ces éléments, nous identifions que l'enjeu de constitution d'un projet de territoire commun en Ardèche méridionale se situe dans les marges de changements collectifs qu'il représente. L'instrument d'action publique (le projet par exemple) devient l'outil commun (Lascoumes, 2007) d'un processus de changement dans l'action publique territoriale. Lors de ma recherche, le design apparaît depuis quelques années dans l'action publique, nous avons alors interrogé ses spécificités et ses promesses. Ses promoteurs portaient la promesse de repenser les liens au sein des territoires dans des espaces de proximité et de débats nouveaux.

L'entrée en thèse fut l'occasion de construire le problème, d'approfondir la problématique. Le premier constat quand on s'intéresse aux changements dans l'action publique est de mettre en évidence que l'immobilisme de celle-ci est un mythe et qu'au contraire elle est en évolution permanente. La littérature sur les changements dans l'action publique est riche (Lascoumes, 2007, Palier & Surel, 2010, Fontaine & Hassenteufel, 2002). Faure et Douillet montraient en 2005 une transition territoriale pour les cadres de l'action publique. Muller (2015) développe sa théorie du changement dans l'action publique mettant en évidence les différents mécanismes à l'œuvre lors des changements de référentiels qui structurent les politiques publiques. D'autres auteurs insistent sur la transition écologique (Juan, 2011, Laigle, 2013), les *transition studies* (Grin, Rotmans, & Schot, 2010) qui engagent, selon eux, un changement nécessaire dans les sociétés occidentales et de nouveaux référentiels dans l'action publique. Dans cette perspective, la période de changement actuelle (p.2) que nous vivons semble infléchir un changement profond de l'action publique, qui déborde le changement de référentiel, et s'invite dans la structure, la culture et la nature de l'action publique. La manière de concevoir les instruments publics, de conceptualiser les problèmes publics, de fonctionner et de réguler l'action publique est bouleversée, tout comme les relations entre les citoyens, les élus et les techniciens se

modifient. Le problème était donc de savoir : **Comment de nouveaux construits collectifs sont-ils expérimentés dans l'action publique territoriale pour répondre aux enjeux de transition ?**

Une occasion de participer à la co-conception d'un projet de territoire en Ardèche se présenta. En effet, des acteurs se sont mobilisés pour répondre à un Programme d'Investissement d'Avenir 411 (PIA 411). Cet appel à projets incitait fortement à engager un processus collectif de changement. La première expérience est donc la co-conception (en 2015) et la première phase (2016-2017) d'un projet territorial, en tant que chargée d'évaluation, qui engage une transformation de l'action publique locale. J'ai participé à la co-conception de ce projet, intégré dans un consortium de douze partenaires institutionnels⁴ et associatifs ardéchois qui œuvrent en faveur de la jeunesse. Nous détaillerons par la suite la posture et la place que j'ai eue dans ce projet et de quelles manières l'enquête s'est déployée. Ce dernier s'intitule le projet A.J.I.R (Ardèche Jeunesse Innovation Ruralité [cf. illustration 1]).

Illustration 1 : Le logo du projet AJIR [2016-2021]



Source : logo AJIR, PIA 411, 2016

AJIR est un projet expérimental en réponse à un appel à projets national porté par l'État, le PIA 411, dont l'enjeu principal est de créer au sein des territoires des politiques jeunesse globales et intégrées (cf. encart 1). Le projet AJIR a pour objectif principal de permettre aux jeunes ardéchois (13-30 ans) d'être au cœur des politiques qui les concernent et de devenir auteurs de leurs parcours dans la ruralité. Il s'avère que ce projet s'est rapidement constitué comme une expérimentation territoriale ambitieuse. D'un montant total de 12 millions d'euros et d'une durée de 5 ans (2016-2021), AJIR est organisé en deux phases consécutives, une première phase (2016-2017) et une seconde (2018-2021). La première phase de ce projet qui est notre terrain d'étude a pour objectif de créer les conditions de la transformation de l'action publique territoriale. Il s'organise autour de 3 ambitions réparties en 8 orientations stratégiques et 24 fiches-actions qui portent sur la gouvernance du projet et les liens entre les acteurs, l'éducation et l'expérimentation des jeunes dans un territoire rural. Il repose sur une théorie

⁴ Détailler les noms

d'action qui est que si les acteurs s'engagent à collaborer et à expérimenter dans un projet de territoire avec les jeunes alors ils créeront des leviers de transformation communs qui permettront à la jeunesse de se mobiliser et d'innover socialement et économiquement. La co-conception de la réponse au PIA 411 a été réalisée entre juin 2015 et janvier 2016. Les temps de conception ont réuni jusqu'à 70 acteurs (dossier de candidature AJIR) œuvrant pour différentes structures sur la thématique de la jeunesse. Ces acteurs ont été sollicités et mobilisés par le CD 07 de l'Ardèche en tant que chef de file du projet. La candidature sera déposée en premier lieu par douze structures partenaires, 6 collectivités territoriales, 3 services de l'État, 2 associations (le Centre Régional d'Information Jeunesse Rhône-Alpes et le Réseau d'Initiatives Territoriales en Économie Sociale et Solidaire) et enfin 1 antenne universitaire (le Cermosem, antenne ardéchoise de l'Université Grenoble-Alpes et de l'UMR Pacte). Puis progressivement ce consortium de partenaires va s'élargir. Nous présenterons en détail tous ces acteurs dans la partie I.

Encart 1 : AJIR en bref, 2019

- Quarante-trois partenaires engagés au sein d'un groupement de candidature
- Un chef de file : le conseil départemental de l'Ardèche
- Un projet sur cinq ans (2016-2021)
- Trois ambitions partagées : être un territoire collaboratif avec et pour les jeunes ; créer une continuité éducative ; permettre l'ouverture et l'expérimentation des jeunes
- Une théorie d'action du projet : « Si les acteurs s'engagent à collaborer et à expérimenter dans un projet de territoire avec les jeunes, alors ils créeront des leviers de transformation communs et partagés, ce qui permettra à la jeunesse de se mobiliser et d'innover socialement et économiquement. » (Définition collective retenue par l'ensemble des acteurs du groupement lors du conclave d'évaluation de la phase 1.)

Sources : Hamon et al., 2019

Cette expérience se constitue dans cette enquête comme le terrain de recherche principal. Une première hypothèse apparaît, **elle postule que si un collectif d'acteurs territoriaux co-conçoit un projet de territoire commun, les acteurs ont alors la possibilité de faire l'apprentissage de nouveaux construits collectifs qui bougent les cadres de l'action publique.** La première hypothèse découle de la recherche menée dans le projet AJIR. L'examen de l'hypothèse est réalisé au travers d'une évaluation embarquée via une méthodologie de recherche-action formation que nous détaillons p.72. En effet, pour beaucoup d'acteurs, l'expérience de la conception et de la phase 1 du projet perturbe leurs habitudes. Cette première hypothèse postule que par un projet de territoire commun, les acteurs du territoire ont la possibilité de se réappropriier les outils de prise de décision, de conception et d'action, qui souvent venaient de territoires extérieurs. Ils ont alors la possibilité de créer leurs propres normes et régulations de

l'action publique engageant une transformation de la nature et la culture de celle-ci. Elle met l'accent sur la conception d'un projet de territoire commun dans lequel les acteurs peuvent expérimenter, apprendre et déployer de nouvelles régulations. Cette hypothèse sera explicitement intégrée dans le plan d'action du projet AJIR et mise à l'épreuve tout au long du projet AJIR (2016-2017). Cette première hypothèse a été émise par des auteurs comme Douillet (2003) ou Borraz & Le Galès (2001) qui stipulent que « *la notion de gouvernance exprime précisément l'idée d'une transformation de et dans l'action publique, elle rend compte de l'irruption de nouveaux acteurs et de l'invention de nouvelles modalités de coordination, des défis posés à l'action publique* ». Ils démontrent aussi les limites de ces processus, car les territoires sont souvent rattrapés par une standardisation des procédures, des actions de contrôle et des phénomènes de mimétisme d'un territoire à l'autre. Toutefois, dans des contextes particuliers, comme en Ardèche, nous postulons qu'un groupement d'acteurs se réapproprie par et dans l'expérience des capacités qu'il pourra déployer par la suite dans de multiples contextes. Ces apprentissages pouvant entraîner une transformation de l'action publique. Pour résumer, cette première hypothèse affirme que les dynamiques de transformation de l'action publique ne peuvent se faire qu'au travers d'apprentissages dans et par l'expérience d'acteurs réunis par un projet de territoire commun. L'enquête interroge les représentations organisationnelles et la constitution des connaissances collectives. L'enjeu est d'observer et d'analyser comment des acteurs, cherchant à répondre aux enjeux de transitions, constituent des dynamiques de changement dans l'action publique.

La transition entre la phase 1 et la phase 2 du projet fut l'occasion de poser de premiers jugements évaluatifs qui ont été discutés avec les partenaires du projet. Les conséquences de cette expérience furent donc analysées durant cette transition de phase. Une seconde hypothèse apparue à la suite de cette première expérience. **Si un collectif d'acteurs fait l'apprentissage de nouveaux construits collectifs alors ils font apparaître une nouvelle forme de territorialisation de l'action publique, le design.** Cette hypothèse postule que des collectifs d'acteurs en co-concevant un projet commun font l'apprentissage d'une autre forme de territorialisation qui est le design. Afin d'affiner l'enquête, il était nécessaire de connaître de manière fine et détaillée le design dans l'action publique. La seconde hypothèse complète la première et postule à l'émergence d'une nouvelle forme d'action publique. Au sein des territoires, il existe une diversité des formes de territorialisations des politiques publiques (Landel, 2007). Ces territorialisations peuvent être décrites dans 3 formes distinctes et successives : l'aménagement, le développement et le design (cf. figure 1). La forme aménagiste est traditionnellement mobilisée dans les politiques de modernisation visant à rééquilibrer le territoire national pour des raisons démographiques ou pour la localisation des activités productives. La logique de développement s'affirme en parallèle avec la création des pays et des territoires de projets. Cette forme tend à redonner aux territoires une capacité à l'autodétermination dans le choix des politiques publiques mises en œuvre localement. Enfin,

la forme émergente du design vient renouveler et compléter le champ du possible mobilisable par les acteurs en matière de politiques publiques. Cette seconde hypothèse affirme que le design est une forme émergente, en plein essor. Cette forme pousse le chercheur à repenser in situ les logiques de territorialisations expérimentales.

Figure 1: Les trois formes de territorialisation de politiques publiques, 2016

Forme de territorialisation	<u>Aménagement</u>	<u>Développement</u>	<u>Design</u>
Nom de la territorialisation	L'Aménagement du territoire	Le développement des territoires	Le design territorial
Typologies des politiques associées	Politiques de l'équité	Politiques de la spécificité	Politiques de l'ingéniosité
Enjeux des politiques associées	Répartir les ressources	Répondre aux besoins	Repartir des pratiques
Formes d'actions territoriales	Planification du territoire	Projet de territoire	Créativité territoriale
Organisation territoriale	Descendante	Ascendante /descendante	Poly-topique / horizontale
Types d'experts	L'expertise, ce sont les experts	L'expertise, ce sont les acteurs	L'expertise, ce sont les usagers
Types d'innovations	Innovation fonctionnelle	Innovation « en silos »	Innovation systémique
Logique de processus	Comprendre pour mieux répartir	Comprendre pour faire	Faire pour comprendre
	Rapport/étude	Diagnostic/action	Essai/Erreur
Logiques de relations	Logique maitre d'ouvrage / maitre d'œuvre	Logique d'appel à projet et de partenariats	Logique de co-construction

Sources : Landel et al., 2016 à partir des travaux de la 27^{ème} région

L'apparition de cette seconde hypothèse a entraîné une reconstruction du problème. En effet, le problème n'est plus de savoir comment les acteurs ont la capacité d'expérimenter de nouveau construits collectifs, mais de savoir comment de nouveau construits collectifs peuvent transformer l'action publique. En d'autres termes, le problème est passé d'un regard sur la capacité d'expérimentation des acteurs à un regard sur les impacts des expérimentations des acteurs dans l'action publique. Le problème est donc désormais de savoir **comment de nouveaux construits collectifs transforment-ils l'action publique pour répondre aux enjeux de transition ?** L'examen raisonné des suggestions se fit alors au travers d'entretiens semi-directifs. Cet examen raisonné permit de construire la grille d'entretien et de faire des entretiens semi-directifs auprès d'acteurs qui se revendiquent de la transformation de l'action publique en France et dans une métropole internationale. L'hypothèse sera approfondie et testée dans ces entretiens.

L'enquête continuera par une seconde expérience, l'immersion au sein d'un laboratoire de recherche en design. Dans ce dernier, des expérimentations de design dans l'action publique sont déployées par des chercheurs, des étudiants et des superviseurs en collaboration avec des partenaires locaux et internationaux. Ce laboratoire déploie des recherches qui portent sur une diversité de problématiques sociales, anthropologiques, économiques et politiques qui contribuent à établir le design comme un foyer de renouvellement des connaissances sur le monde. Les recherches de ce laboratoire s'inscrivent dans un renouveau social et critique du design. Cette immersion s'est déroulée du 5 novembre 2018 au 15 mars 2019. Elle m'a permis de vivre la réalité quotidienne du laboratoire et d'être associée aux différents projets en cours. Ces derniers portent l'ambition soit de concevoir de nouveaux modèles conceptuels, soit de déployer des pratiques de conception basées sur l'expérience-usager, ou enfin de traduire concrètement des ambitions de participations sociales. Les quatre projets observés sont présentés dans le tableau 3 puis décrits.

Tableau 3 : Projets étudiés au sein du laboratoire de recherche en design [2018-2019]

Nom du projet	Finalité du design	État du projet lors de l'observation	Budget global du projet
Projet 1	Esquisser des fondements du projet de lieu qui fait la promotion de la qualité de vie des personnes de 50 ans et plus, dans une perspective d'inclusion et de développement social.	Démarrage (2016-2021)	Estimé à environ 500 000 dollars canadiens (CA) en 2020
Projet 2	Explorer de nouveaux modèles conceptuels pour la bibliothèque universitaire, redéfinir l'éventail des services que ces modèles impliquent et mettre les espaces et équipements actuels de la bibliothèque de l'université à l'épreuve de ces nouveaux modèles.	En cours (2018-2021)	Inconnu
Projet 3	Examiner les apports, les limites et les conditions de réussite des pratiques de conception basées sur l'expérience-usager dans les politiques et services à la collectivité.	En cours (2017-2020)	Subvention 199 850 dollars CA + apports 77 350 dollars CA
Projet 4	Fournir des pistes de solutions et des projets pour créer un lieu plurigénérationnel ouvert sur la communauté	Terminé	Inconnu

Source : Poudray 2021 à partir de l'immersion au sein du laboratoire de recherche en design.

Le projet 1 vise à créer un lieu qui permettrait de rassembler des acteurs de tout horizon afin de promouvoir la qualité de vie des aînés dans une perspective d'inclusion et de développement social. L'objectif est ainsi de permettre la participation sociale des aînés au sein du territoire, de cerner les enjeux et de relever les défis entourant le vieillissement de la population. Le laboratoire a obtenu un mandat d'un an (2018-2019) pour développer un programme de prospective et une conception collaborative, et ce afin de préciser et déployer le projet, en éclairant les objectifs, en développant l'offre de services, en matérialisant le projet, en recherchant de nouveaux partenaires et enfin en le dotant d'un fonctionnement et d'une gouvernance.

Le projet 2 est un projet de design qui se déploie sur trois ans et est conçu de manière à engager l'ensemble d'une communauté dans cet effort de réflexion et de conception. L'enjeu est d'explorer de nouveaux modèles conceptuels pour une bibliothèque universitaire, de redéfinir l'éventail des services que ces modèles impliquent, et de mettre les espaces et équipements actuels de la bibliothèque de l'université à l'épreuve de ces nouveaux modèles. Les chercheurs et étudiants explorent des prototypes différents pour ces bibliothèques.

Le projet 3 est une recherche-projet menée dont l'objectif est la mise en œuvre expérimentale de dispositifs de design social puis l'analyse et l'évaluation des apports, des limites et des conditions de réussite des pratiques de conception basées sur l'expérience-usager dans les politiques et services à la collectivité. Le projet est réalisé sur trois années (2017-2020).

Le projet 4 est de créer un lieu innovant ouvert sur la communauté, permettant la rencontre de toutes les générations grâce à des espaces collectifs, des activités rassembleuses et différents types d'habitation. Le partenariat avec le laboratoire de recherche en design vise à concevoir le projet en fournissant des pistes de solutions permettant de concrétiser les ambitions de la fondation.

Cette immersion fut l'occasion de construire à nouveau le problème. En effet, l'enquête nous a amenés à questionner la place et le rôle du design dans un processus de changement actuel de l'action publique. Le problème fut donc de savoir **comment le design participe-t-il à la transformation de l'action publique ?** Les deux hypothèses se sont alors mélangées en une thèse. Cette dernière postule que **si le design est déployé dans l'action publique alors on voit apparaître un après-développement de l'action publique.** En associant la première hypothèse (des acteurs réunis par un projet de territoire commun font l'expérience de la transformation de l'action publique) et la deuxième (l'émergence d'une autre forme de territorialisation de politique publique : le design territorial), la présente thèse, postule que les dynamiques de transformation de l'action publique engagent un après-développement dans

l'action publique. D'une autre façon, elle sollicite, outre un changement de forme de territorialisation, un changement de paradigme pour l'action publique. Le paradigme dominant actuellement l'action publique est celui du développement (Hugon, 2010). Alors que le paradigme du développement est en crise (Zaoual, 1984), certains auteurs parlent d'un renouveau du paradigme de développement, avec le développement durable notamment (Degryse & Pochet, 2009). Cette thèse formule que le processus de transformation de l'action publique s'inscrit dans un après-développement (Latouche, 1990; Rist et al., 1992; Tremblay, 1999) qui rejoint sur certains points la théorie du *buen vivir* (Vanhulst & Beling, 2013). La thèse concerne alors une transformation du régime de vérité (Foucault, 1990), du cadre normatif et cognitif (Muller, 2015), des manières d'être en relation, des connaissances, et enfin des métiers et professions qui structurent et fondent l'action publique en occident. Le séminaire de fin de l'immersion au sein du laboratoire fut l'occasion de discuter des conséquences de la thèse.

Le terrain au sein du laboratoire de recherche en design s'est terminé mi-mars 2019. La période d'un an et demi qui a suivi fut le temps d'écriture, hors des terrains. L'enjeu était de prendre du recul, de retracer le cheminement de la recherche et d'analyser les données recueillies. Le tableau 4 résume le vocabulaire et les différents moments de l'enquête pragmatique, allant du trouble à l'expérience, en passant par l'enquête. Le tout se déploie selon une spirale abductive qui préfigure, configure et reconfigure l'expérience selon différentes transactions.

Tableau 4 : Les différents moments de l'enquête pragmatique

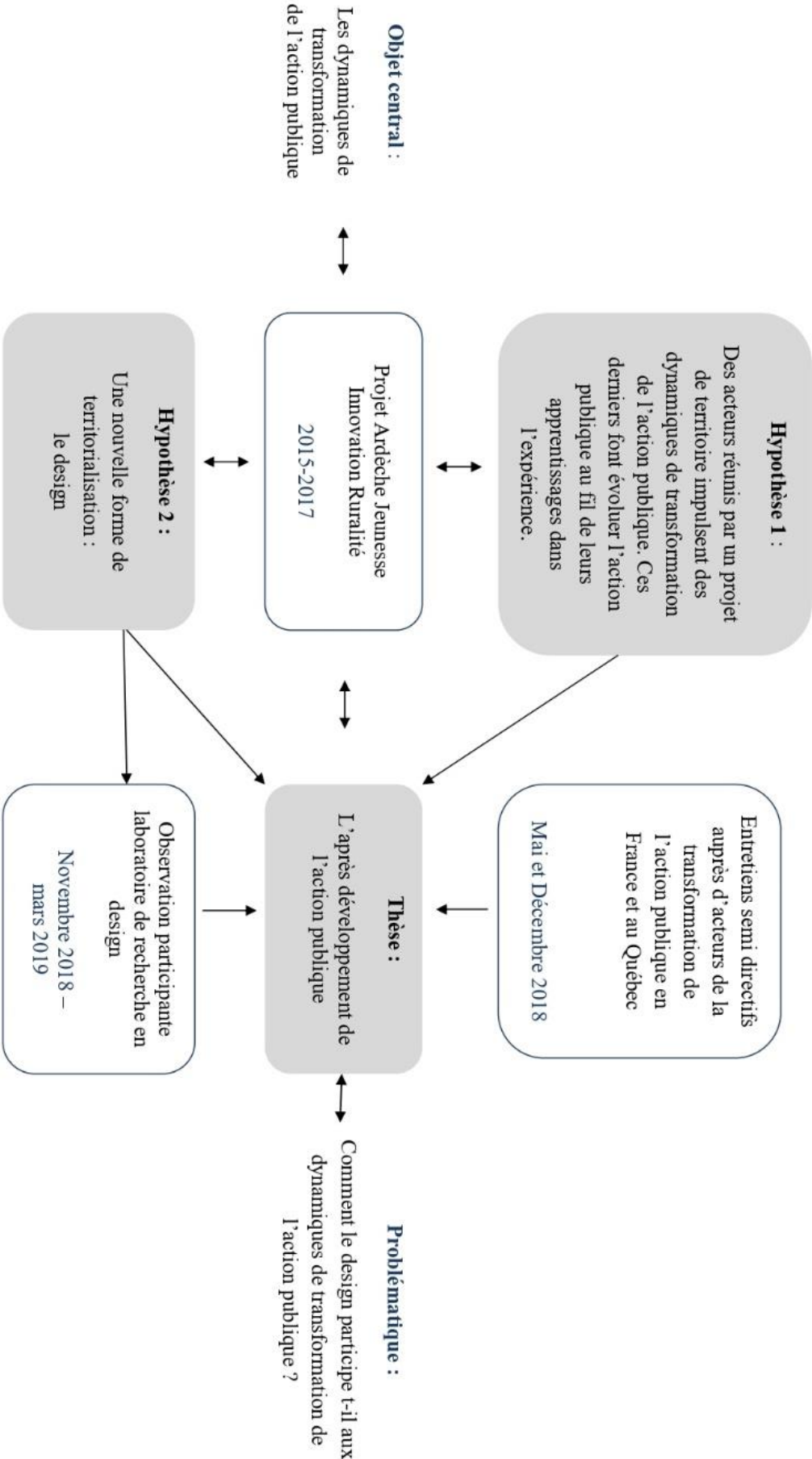
Transactions :		
Relation enquêtés –monde/ Relations enquêteur-enquêtés / Relations enquêteur -monde		
Trouble	Enquête	Expérience
Question de départ « intrigue », ou « problème public »	Démarches de recherches Méthodes ethnographiques, être avec	Déplace les questions, modifie la conduite et <i>fait sens</i>
Spirale - Abduction ou induction analytique		
Préfiguration - configuration – refiguration de l'expérience		

Source : Chez, 2018

Les allers-retours entre le terrain et la théorie ont abouti progressivement à la formulation de deux hypothèses et une thèse. La figure 2 résume et synthétise le cheminement de la présente recherche. Premièrement, à partir de la recherche au sein du projet AJIR nous avons formulé une première hypothèse. La fin de la phase 1 du projet AJIR nous a amenés à formuler une seconde hypothèse. Cette seconde hypothèse s'inscrit dans une recherche de compréhension des apports et impacts du design dans l'action publique. Afin d'affiner notre analyse, nous

avons réalisé une seconde expérience dans un laboratoire de recherche en design pour analyser des projets de design dans l'action publique. Ces deux hypothèses répondent à une problématique centrale et se rejoignent dans une thèse : l'après-développement. Cette thèse questionne les dynamiques de transformation de l'action publique qui s'illustrent dans la conception de projets territorialisés tout en interrogeant l'apport du design dans celles-ci. En quoi des expérimentations transforment-elles ou non l'action publique ? Il s'agit ainsi de comprendre s'il existe un mouvement en cours au sein de l'action publique territoriale et de le définir. Quels sont la place et l'apport du design au sein de ces projets ? Également, qu'est-ce qui caractérise et quelles sont les spécificités et les manières de concevoir ces projets territoriaux ? En quoi ces projets transforment-ils l'action publique ? Également, comment évaluer ces projets ? À partir de situations de recherche par le projet, nous cherchons à caractériser et à qualifier ces dynamiques. La problématique retenue de la thèse est la suivante : **comment le design participe-t-il aux dynamiques de transformation de l'action publique ?**

Figure 2 : Présentation de la problématique, des deux hypothèses et de la thèse de la recherche doctorale, 2021



3) La mise en perspective des expériences dans l'enquête

Les deux expériences principales de la recherche sont mises en perspective dans une enquête commune, où des entretiens semi-directifs viennent compléter l'analyse, pour répondre à une problématique centrale. Ces deux expériences ne sont pas comparées, dans l'acception des études comparatives en sciences sociales (Vigour, 2016), mais mises en perspective dans une enquête. A contrario, nous rejoignons dans une certaine mesure la vision de Boas (2012) qui déploie des comparaisons asymétriques où « *l'inégal déroulement des enquêtes permet de souligner la difficulté de reproduire, à l'identique, des protocoles d'enquêtes, en particulier lorsque la recherche repose sur une méthodologie qualitative* ». La mise en perspective des terrains de la présente recherche se justifie via la problématique. Cette dernière a évolué au fur et à mesure de l'enquête pour être finalement : comment le design participe-t-il à la transformation de l'action publique ? En effet, au fur et à mesure de l'enquête nos observations nous amènent à comprendre qu'un type de changement spécifique de l'action publique s'expérimente en Ardèche. Cette expérimentation rejoint des questionnements liés à l'intégration récente du design dans l'action publique. Nous avons alors interrogé la place et le rôle du design dans ce changement. **Dans un premier temps, nous avons caractérisé les transformations en cours dans l'action publique et dans un second questionné l'apport du design dans celles-ci.**

La recherche déployée prend en compte les différents contextes territoriaux des projets dans un cadre général d'analyse qualitative. Nous cherchons à comprendre et interpréter les expériences et dynamiques transformatives à l'œuvre ou non dans l'action publique. Le cadre d'analyse a pour objectif de « *qualifier les expériences sans verser dans le thématique, de développer des catégories qui conceptualisent sans classer, d'intégrer ces catégories sans faire appel aux comptages* » (Lejeune, 2019). Nous avons dans l'introduction défini l'action publique comme la régulation de la vie en société, c'est-à-dire « *l'ensemble des relations, des pratiques et des représentations qui concourent à la production politiquement légitimée de modes de régulation des rapports sociaux* » (Dubois, 2009). En ce sens, nous nous écartons d'une vision de l'action publique qui se fait uniquement par des acteurs étatiques ou institutionnels. Les deux expériences et les entretiens semi directif questionnent donc des acteurs et des projets qui visent une « *production politiquement légitimée de modes de régulation des rapports sociaux* ». L'action publique n'est pas donc pas uniquement produite par des acteurs institutionnels.

Le premier terrain est mentionné pour ce qui a trait aux expérimentations de transformation de l'action publique à une échelle principalement meso et le second pour ce qui a trait à la culture et à la démarche de design dans l'action publique à une échelle micro. Pour ce faire chaque expérience est mentionnée dans son contexte. Toutefois les terrains ne sont pas aux mêmes niveaux. En effet, le terrain d'analyse principal est l'Ardèche au travers du projet AJIR. La

présente thèse donne accès aux résultats de ces expériences et aux règles et cas étudiés à travers elles. La mise en perspective nous permet de mettre en discussion les résultats des deux expériences pour ce qui a trait aux dynamiques de transformation de l'action en lien avec les entretiens semi-directifs.

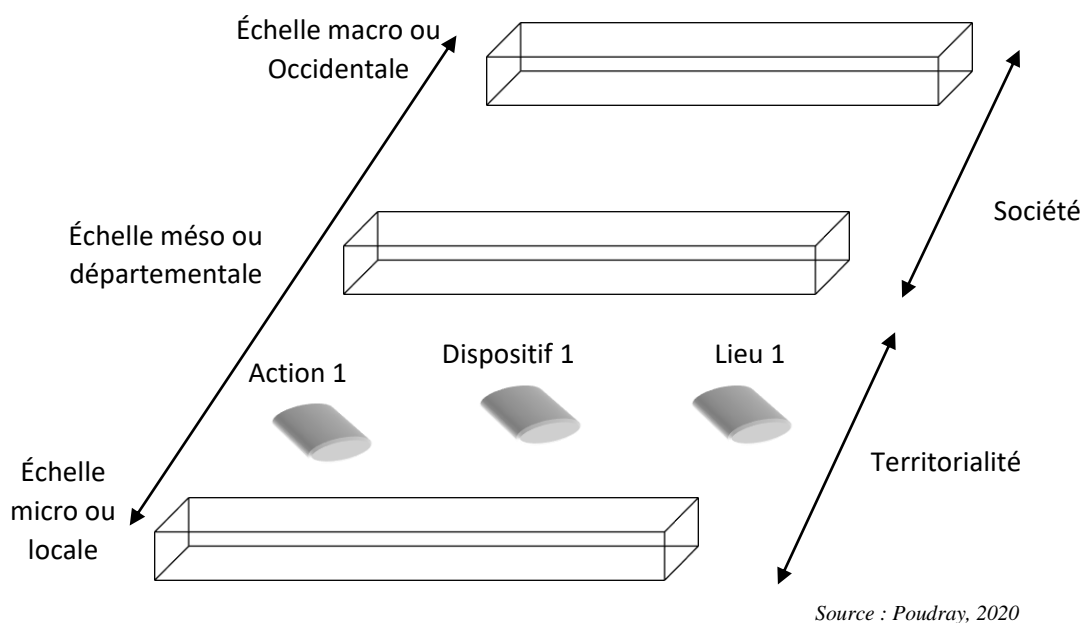
Trois échelles géographiques sont utilisées pour étudier ces expériences. La première est l'échelle micro, celle des dispositifs et des expérimentations fines. La seconde est macro et correspond à l'échelle territoriale, ici nous parlerons du territoire de l'Ardèche. Et enfin la troisième est l'échelle méso qui nous permet un regard sur l'action publique occidentale (cf. figure 3).

- **L'échelle macro** permettra un regard global sur les dynamiques, les référentiels et les théories de l'action publique occidentale. C'est à cette échelle que les entretiens semi-directifs seront étudiés.
- **L'échelle méso ou territoriale** correspond au territoire de l'Ardèche, situé au sud de la région Auvergne Rhône Alpes en France. Ce territoire a un relief contrasté composé de monts dont le Mont Mézenc qui culmine à 1 753 mètres d'altitude, de plateaux, de gorges, de vallées. Il s'agit d'un territoire dont la géologie est diversifiée et à dominante rurale d'une superficie de 5 529 km², ayant une population de 332 051 habitants en 2017, répartie en 19 communautés de communes. L'Ardèche est identifiée comme une marge attractive (Landel et al., 2017). Cette thèse se fonde prioritairement sur la conception et la première phase d'un projet territorialisé de recherche-action-formation en Ardèche, le projet AJIR (Ardèche Jeunesse Innovation Ruralité). Il porte l'ambition d'engager un processus de transformation de l'action publique. Plusieurs entrées, notamment organisationnelles et culturelles seront utilisées pour l'analyser. Nous observerons également en détail le processus de conception du projet.
- **L'échelle micro ou locale** permettra une analyse fine des différents projets et des dynamiques de transformation présentes. Pour le projet AJIR, certaines actions ou dispositifs locaux seront étudiés. L'analyse des pratiques des élus, des professionnels et des jeunes dans ce projet sera au cœur de la présente thèse. Nous observons les liens entre les individus et les organisations autour du projet. C'est également à l'échelle micro ou locale, que nous avons analysé les dispositifs, actions et lieux des projets de design. Le regard sera porté sur le processus de conception, les pratiques et la culture des designers ainsi que sur les singularités organisationnelles des projets de design social.

Afin de saisir plus généralement les dynamiques de transformation de l'action publique, l'étude des projets traversera les trois niveaux d'échelles, du macro au micro. En effet, la thèse analyse les dynamiques de transformation de l'action publique qui sont saisissables dans les liens entre les différentes échelles.

L'organisation de la présente recherche est donc structurée par une analyse qualitative des données de trois corpus avec des contextes, des échelles et des méthodes différents (expérience 1, expérience 2 et entretiens semi-directifs ATAP).

Figure 3: Les échelles géographiques de l'analyse qualitative de la présente recherche, 2020



4) L'organisation générale de la thèse

- Présentation du plan de la thèse

La thèse est organisée en 4 parties distinctes et 8 chapitres.

La première partie est descriptive et raconte **la trajectoire de la recherche doctorale**, de l'immersion à l'investigation méthodologique. L'objectif de cette partie est de présenter l'ensemble varié des données et la stratégie empirique globale. Elle comprend un premier chapitre A qui détaille les deux expériences principales de l'enquête, les acteurs, les projets et les immersions. Le second chapitre B décrit la méthodologie générale, les méthodes utilisées et les données associées.

La seconde partie expose **les expériences des projets dans leurs contextes singuliers**. Le chapitre C s'intéresse au territoire de l'Ardèche et à l'inscription du projet AJIR dans celui-ci. Le chapitre D s'attache au laboratoire de recherche en design et à la particularité de conception des projets inscrits dans une histoire disciplinaire spécifique. L'objectif est d'exposer les caractéristiques et les spécificités culturelles dans lesquelles les conceptions des projets de ces deux expériences s'insèrent. La conclusion de cette partie se termine par un examen du projet AJIR au regard de quelques caractéristiques observées au sein du laboratoire de recherche en design afin d'interroger leurs présences ou non dans l'action publique du territoire de l'Ardèche.

La troisième partie analyse **la fabrication d'actants transformatifs dans les projets** et ses conséquences pour l'action publique. L'objectif est d'analyser et de questionner ce qui se fabrique dans les différents projets. Un premier chapitre porte sur les conditions axiologiques et organisationnelles pour déployer une dynamique de transformation de l'action publique. Il s'appuie principalement sur l'analyse du projet AJIR. Toutefois, le dernier chapitre permet de comprendre les contributions du design pour mettre en œuvre ces conditions. Le second chapitre précise ces apports du design social dans la transformation de l'action publique. Pour conclure, nous mettrons à nouveau en perspective les deux expériences afin de questionner ce qui se fabrique dans chacun des contextes et les enjeux que cela pose pour l'action publique.

La quatrième partie s'interroge sur **la transformation de l'action publique et l'instrument évaluatif**. Cette partie expose et synthétise les résultats de l'enquête tout en les mettant en discussion à un niveau macro. La partie ouvre également sur des propositions. L'objectif est de comprendre les dynamiques de transformation de l'action publique et de proposer des pistes de recherche nouvelles. Le premier chapitre G questionne et propose une grille de lecture de la transformation de l'action publique. Enfin, le second chapitre H après avoir exposé les différents types d'évaluations propose une nouvelle génération d'évaluation.

Le tableau 5 résume la démarche de recherche de la thèse au sein des quatre parties et des huit chapitres. Nous revenons à la suite du tableau dans le détail des différents chapitres et les données qu'ils comprennent. La recherche est soutenue par un recours à un large panel d'outils et de méthodes permettant de valoriser la grande diversité des données qualitatives récoltées.

Tableau 5: Présentation de la démarche de recherche de la thèse, 2021

Première partie : La trajectoire de la recherche doctorale : de l'immersion à l'investigation méthodologique	
Objectifs : Présenter l'ensemble varié des données et la stratégie empirique globale	Chapitre A : L'immersion dans les terrains de recherche
	Chapitre B : Présentation méthodologique de la recherche
Deuxième partie : Les expériences des projets dans leurs contextes singuliers : d'un territoire en transition écologique à une histoire disciplinaire spécifique	
Objectifs : Exposer les caractéristiques et les spécificités culturelles dans lesquelles les conceptions des projets de ces deux expériences s'insèrent.	Chapitre C : AJIR une conception de projet expérimental dans un territoire en transition.
	Chapitre D : La particularité des projets de design social du laboratoire.
Troisième partie : La fabrication d'actants transformatifs dans les projets : les conséquences pour l'action publique	
Objectifs : Analyser et questionner ce qui se fabrique dans ces projets	Chapitre E : Les conditions axiologiques et organisationnelles pour déployer une dynamique de transformation de l'action publique.
	Chapitre F : Les apports du design social dans la transformation de l'action publique.
Quatrième partie : Les dynamiques de transformation de l'action publique : Propositions d'une grille de lecture et regard sur les démarches évaluatives associées	
Objectifs : Comprendre les dynamiques de transformation de l'action publique et proposer de nouvelles pistes à explorer.	Chapitre G : Une re-conception du temps et de la logique d'action dans les projets de transformation de l'action publique.
	Chapitre H : La transformation de l'évaluation des projets dans l'action publique.

Source : Poudray, 2021

Dans les pages suivantes, les différentes parties et chapitres sont détaillés (cf. tableau 6). Pour chaque chapitre, il est précisé le type de matériaux utilisés, les résultats attendus et des liens vers les données sont mentionnés. Pour terminer, nous détaillerons le rôle relatif de chaque terrain dans l'argumentation. Pour rappel, le projet AJIR est le terrain principal de cette présente recherche. Les données issues de ce projet permettent de caractériser une dynamique d'action publique, qui se veut dans son ambition transformative. Les observations et analyses au sein du laboratoire de recherche en design permettent de comprendre l'apport et les limites du design dans ces transformations. Enfin, les entretiens semi-directifs ATAP viennent compléter des analyses spécifiques dans la démonstration. Un rappel méthodologique en chaque début de chapitre est effectué.

Tableau 6 : Présentation de la démarche de recherche par chapitre

Nom de chapitre	Type de matériaux et informations mobilisées	Résultats attendus et type de rendu	Liens vers les données	Place des différents terrains dans la stratégie d'analyse
Partie I : La trajectoire de la recherche doctorale : de l'immersion à l'investigation méthodologique				
<p>Chapitre A : L'immersion dans les terrains de recherche</p>	<p>A1 : Méthodes, outils et données de la recherche utilisés au sein du projet AJIR. A2 : Méthodes, outils et données de la recherche utilisés au sein du laboratoire de recherche en design. A3 : Méthode et outils de la recherche utilisés pour les entretiens semi-directifs.</p>	<p>Pour les 3 sections : décrire le statut des données et des terrains et donner à voir la stratégie empirique globale de la recherche.</p>		<p>Le chapitre présente de manière distinctes le projet AJIR, le laboratoire de recherche en design puis les entretiens semi-directifs auprès des Acteurs de la Transformation de l'Acton Publique (ATA.P).</p>
<p>Chapitre B : Présentation de la méthodologie de la recherche</p>	<p>B1 : Données fonctionnelles et contextuelles présentant le contenu du projet AJIR et ses acteurs. B2 : Données qualitatives issues de la conception du projet AJIR. B3 : Données qualitatives issues de l'immersion au sein du laboratoire de recherche en design.</p>	<p>B1 : Faire une caractérisation des sujets du projet AJIR et donner à voir les actions jeunes du projet AJIR. B2 : Décrire l'histoire territoriale vécue lors la conception du projet AJIR. B3 : Décrire le laboratoire de recherche en design et caractériser ses acteurs et activités.</p>	<p>B1 : AJIR (des documents officiels du projet AJIR p.90). B2 : AJIR (un carnet de bord de recherche p.92, des entretiens de cadrage de l'évaluation p. 80, compte rendu de réunions, de documents administratifs et des synthèses de travaux collaboratifs p.89). B3 : Laboratoire de recherche en design (examen des matériaux des projets du laboratoire p. 104 + écoute active réunions internes et entretien non directifs p. 98).</p>	<p>Le chapitre présente de manière distinctes le projet AJIR puis le laboratoire de recherche en design.</p>

Partie II : Les expériences des projets dans leurs contextes singuliers : d'un territoire en transition écologique à une histoire disciplinaire spécifique

<p>Chapitre C : AJIR, une conception de projet expérimental dans un territoire en transition.</p>	<p>C1 : Données économiques, démographiques et sociales du territoire de l'Ardèche entre 1789 et 2019. C2 : Données méthodologiques et organisationnelles sur la conception du projet AJIR. C3 : Objet du projet AJIR et référentiel mobilisé.</p>	<p>C1 : Rendre compte par une illustration cartographique de l'évolution de la trajectoire du territoire de l'Ardèche. C2 : Décrire le processus de co-conception du projet AJIR, par des schémas. C3 : Montrer le positionnement du projet AJIR par rapport aux autres politiques publiques jeunesse.</p>	<p>C1 : AJIR (Atlas cartographique de la jeunesse et du territoire de l'Ardèche p. 92, entretien auprès d'un acteur politique du CD07 p. 94) + analyse bibliographique p. 377. C2 : AJIR (carnet de bord de recherche p. 92, entretiens de cadrage de l'évaluation p. 80, compte rendu de réunions, documents administratifs et des synthèses de travaux collaboratifs p. 89). C3 : Recherche bibliographique p. 378 + AJIR (Atlas cartographique de la jeunesse et du territoire de l'Ardèche p. 92, entretiens de cadrage de l'évaluation p. 80, documents officiels du projet AJIR, p. 90, entretiens téléphonique p. 82). Un entretien semi-directif ATAP p. 106.</p>	<p>Le chapitre C est consacré exclusivement au projet AJIR. La section C3 fait une exception avec une référence à un entretien semi-directif ATAP concernant la naissance de l'individu avec la société moderne.</p>
<p>Chapitre D : La particularité des projets de design social du laboratoire.</p>	<p>D1 : Approche bibliographique du design. D2 : Données traitant du travail des membres du laboratoire de recherche en design. D3 : Données sur les processus de conception des projets du laboratoire de recherche en design.</p>	<p>D1 : Comprendre la dimension politique et territoriale du design. D2 : Caractériser la pratique et l'attitude singulière des membres du laboratoire de recherche en design au sein des projets. D3 : Appréhender le processus projet du design social.</p>	<p>D1 : Données bibliographiques p. 377. D2 : Laboratoire de recherche en design : écoute active (ateliers de projet p. 100, entretiens non directifs p. 100, réunions extérieures p. 101, restitution de résidence étudiants p. 101) et questionnement participant (moments informels p. 102). D3 : Laboratoire de recherche en design : questionnement participant (immersion dans les espaces du projet p. 102 et contribution au projet 4 p. 102).</p>	<p>Le chapitre D est consacré exclusivement au laboratoire de recherche en design.</p>

Partie III : La fabrication d'actants transformatifs dans les projets : les conséquences pour l'action publique

<p>Chapitre E : Les conditions axiologiques et organisationnelles pour déployer une dynamique de transformation de l'action publique.</p>	<p>E1 : Données qualitatives concernant les types de relations entre acteurs. E2: Données fonctionnelles décrivant l'évolution de la gouvernance du projet AJIR. E3: Données traitant des attitudes et éthiques sous-jacentes aux changements organisationnels et relationnels.</p>	<p>E1 : Examiner les liens (collaboration, concurrence, expériences) et leurs formes entre les acteurs du groupement AJIR. E2: Exposer l'histoire et l'évolution schématisque de la gouvernance du projet AJIR. E3: Décrire les intentions des acteurs engagés dans ces expériences de changements organisationnels.</p>	<p>E1 : Entretiens semi-directif ATAP p.106 + AJIR (entretiens de cadrage de l'évaluation p. 80, carnet de bord de recherche p. 92, ateliers de recherche-action expérimentation p. 86, entretien orientation 1 p. 82). E2 : AJIR (séminaire acteurs-chercheurs p. 82, schémas de l'évolution de la gouvernance AJIR, issus des documents collaboratifs p. 89, entretiens de cadrage de l'évaluation p. 80, compte rendu de réunions, de documents administratifs et des synthèses de travaux collaboratifs p. 89, carnet de bord de recherche p. 90, documents officiels du projet AJIR p. 90). E3 : Entretiens semi-directifs ATAP p. 106 + AJIR (atelier de recherche-action p. 84, carnet de bord de recherche p. 92) + Laboratoire de recherche en design (matériaux et productions des projets du laboratoire p. 104 et écoute active lors des séminaires p. 98 et atelier de projet p. 100).</p>	<p>Le chapitre E examine dans les sections E1 et E2 principalement le projet AJIR. Toutefois la section E1 débute par l'apport de l'analyse de l'emploi du terme communauté dans les entretiens semi-directifs ATAP. La section E2 est entièrement consacrée au projet AJIR. Enfin, la section E3 met en discussion et en perspective les résultats des sections E1 et E2 avec le laboratoire de recherche en design et les entretiens semi-directifs ATAP afin de questionner les apports potentiels du design dans les explorations observées.</p>
<p>Chapitre F : Les apports du design social dans la transformation de l'action publique.</p>	<p>F1. Données traitant des dispositifs participatifs développés dans les différents projets. F2. Données décrivant des expertises de projets. F3. Données associées à l'approche de la complexité.</p>	<p>F1: Caractériser le rôle et la place de la société civile dans les différents projets et les intentions des acteurs des projets. F2: Analyser les différentes expertises du projet et leurs place dans l'action publique. F3: Etudier les principes de la complexité dans les différents projets.</p>	<p>F1 : Entretiens semi-directif ATAP p. 106 + AJIR (séminaire acteur-chercheur p. 82, atelier de recherche action p. 86, compte rendu de réunions, de documents administratifs et des synthèses de travaux collaboratifs p. 89, enquête jeunes p. 93 + Laboratoire de recherche en design (écoute active avec atelier de co-design p. 100 et entretien non directif p. 100, puis matériaux et productions des projets du laboratoire p. 104). F2 - AJIR (des entretiens de cadrage de l'évaluation p. 80, carnet de bord de recherche p. 92, compte rendu de réunions, documents administratifs et des synthèses de travaux collaboratifs p. 89) / Le laboratoire de recherche en design (écoute active avec les séminaires p. 98 et les réunions internes p. 98) + Entretiens semi-directif ATAP p. 106. F3 - AJIR (compte rendu de réunions, de documents administratifs et des synthèses de travaux collaboratifs p. 89, atelier de prospective Petrain p. 92, carnet de bord de recherche p. 92) + Laboratoire de recherche en design (écoute active avec atelier co-design p. 90, questionnaire participant p. 102, matériaux et productions des projets du laboratoire p. 104).</p>	<p>Le chapitre F met en perspective le projet AJIR et des situations précises observées au sein du laboratoire de recherche en design sur des thématiques particulières. Dans la section F1, les dispositifs participatifs du projet AJIR sont analysés, puis c'est au tour de ceux du laboratoire de recherche en design. Une discussion suit ces analyses. Dans la section F2, se sont les expertises du projet qui sont analysées, d'abord au sein du projet AJIR, puis dans le laboratoire de recherche en design pour terminer avec les entretiens semi-directifs ATAP. Une discussion sur l'intégration de l'expertise design dans l'action publique termine cette section. Enfin la section F3 postule que l'intégration du design dans l'action amplifie le besoin d'une pensée de la complexité. Nous avons observé la présence événementielle des principes de la complexité dans la conception des projets.</p>

Partie IV : Les dynamiques de transformation de l'action publique : Propositions d'une grille de lecture et regard sur les démarches évaluatives associées

<p>Chapitre G : Le temps de la transformation de l'action publique, un essai de conception</p>	<p>G1 : Données traitant de la conception du temps dans les projets. G2 : Données sous forme de discours décrivant les paradigmes dans lesquels les acteurs des projets se situent. G3 : Synthèse des résultats de la thèse proposant une lecture des dynamiques de transformation de l'action publique.</p>	<p>G1 : Étudier si la conception du temps des projets est modifiée. G2: Analyser les approches et paradigmes dans lesquels les acteurs des projets se situent. G3 : Caractériser et définir la transformation de l'action publique et déployer une approche critique de celle-ci.</p>	<p>G1 : AJTR (compte rendu de réunions, documents administratifs et des synthèses de travaux p. 89, atelier de recherche-action p. 84, carnet de bord du projet p. 92 et entretiens de cadrage de l'évaluation p. 80) + Entretiens semi-directifs ATAP p. 106 + Laboratoire de recherche en design (matériaux et productions des projets du laboratoire p. 104). G2 : Entretiens semi-directif ATAP p. 106 + AJTR (documents officiels du projet AJTR, p. 90, compte rendu de réunions, de documents administratifs et des synthèses de travaux collaboratifs p. 89) + Laboratoire de recherche en design (matériaux et productions des projets du laboratoire p. 104). G3 : Approche bibliographique p. 377 + AJTR (documents officiels du projet AJTR, p. 90) + Entretiens semi-directifs ATAP p. 106 + discussion à partir des résultats des autres chapitres.</p>	<p>Le chapitre G se situe à une échelle d'analyse macro afin de questionner modestement les dynamiques de transformation de l'action publique. De ce fait, la démonstration s'appuie fortement sur les précédents chapitres. La section G1 questionne la conception du temps dans l'action publique. Pour ce faire l'analyse s'appuie d'abord sur le projet AJTR, puis sur les entretiens semi-directifs ATAP pour terminer avec les projets du laboratoire de recherche en design. La section G2 interroge les paradigmes à l'œuvre dans l'action publique. Elle s'appuie sur une analyse de discours appuyée sur les documents officiels des projets pour étudier ces paradigmes à l'œuvre. Enfin la section G3 propose une lecture des dynamiques de transformations de l'action publique en reprenant les résultats des chapitres précédents.</p>
<p>Chapitre H : La transformation de l'évaluation des projets dans l'action publique.</p>	<p>H1 : Données bibliographiques de l'évaluation des politiques publiques en France. Etudes évahantifs utilisés dans les différents projets et entretiens. H2 : Analyse de la posture de l'évaluateur dans les projets. H3 : Observation de la chaîne de valeurs et des indicateurs couramment utilisés pour l'évaluation des projets territoriaux.</p>	<p>H1 : Comprendre l'évolution de l'évaluation des politiques publiques en France. H2 : Mettre en perspective les différentes évaluations des projets. H3: Proposer une évolution dans la pratique, les outils et indicateurs évahantifs des politiques publiques.</p>	<p>H1 : Approche bibliographique p. 377. H2 : Entretiens semi-directifs ATAP p. 106 + AJTR (carnet de bord du projet p. 92, documents officiels du projet AJTR, p. 90) + Laboratoire de recherche en design (questionnement participant p. 102). H3 : Discussion à partir des résultats des autres chapitres.</p>	<p>Le chapitre H est consacré à l'évaluation des projets dans l'action publique. La première section H1 est principalement bibliographique. La section H2 questionne la perception de l'évaluation dans les entretiens semi-directifs ATAP, puis elle analyse la posture et les pratiques évahantives testés au sein du projet AJTR pour terminer sur ceux testés au sein du laboratoire de recherche en design. Le chapitre ouvre sur une discussion. Enfin la section H3 est en lien avec la section G3 conçue comme une proposition pour l'évaluation des projets de transformation dans l'action publique.</p>

Partie I : La trajectoire de la recherche doctorale

De l'immersion à l'investigation méthodologique

Introduction de la Partie I

Cette première partie présente les deux expériences de la recherche, la conception et la phase 1 du projet AJIR suivit d'une immersion dans un laboratoire de recherche en design, puis les entretiens semi-directifs de la présente recherche en précisant le contexte dans lequel ils se sont développés. Une présentation méthodologique est également réalisée afin d'exposer les outils, méthodes et données qui furent développés dans chacun des terrains.

Le chapitre A est consacré à raconter les immersions méthodologiques réalisées à la fois au sein du projet AJIR (Ardèche Jeunesse Innovation Ruralité) et du laboratoire de recherche en design. Elle permet de comprendre les sociosystèmes associés à chaque immersion. La première section (A1) est descriptive en précisant les organisations qui composent le consortium de partenaires AJIR et leurs intégrations progressives à celui-ci. Ces éléments sont suivis d'une description du plan d'action du projet. La deuxième section (A2) du chapitre s'intéresse à l'histoire de la conception du projet AJIR. L'expérience vécue est observée et racontée. Enfin, la dernière section (A3) décrit le laboratoire de recherche en design et traduit les premières observations de terrains.

Le chapitre B se consacre à détailler la méthodologie empirique globale. Il est divisé en trois sections. La première (B1) concerne le projet AJIR et les postures, méthodes et outils déployés. La seconde (B2) expose à son tour la posture, les méthodes et outils déployés lors l'immersion au sein du laboratoire de recherche en design. Et enfin, la troisième section (A3) s'intéresse spécifiquement aux entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs de la transformation de l'action publique (ATAP). Les contextes dans lesquels les entretiens se sont déroulés sont précisés.

Cette première partie permet de décrire la trajectoire de la recherche doctorale en précisant les contextes des différentes immersions et l'investigation méthodologique associée.

Chapitre A

L'observation des sociosystèmes lors des deux immersions : le projet AJIR et un laboratoire de recherche en design

A1- Une description des acteurs du consortium de partenaires AJIR et le plan d'action du projet

1) L'intégration progressive d'acteurs au sein du projet AJIR

Le projet AJIR existe juridiquement grâce à une contractualisation d'acteurs dans un consortium de partenaires. Ce dernier a évolué tout au long du projet. Dans cette section, nous décrirons les acteurs du projet et retracerons l'évolution du consortium de partenaires.

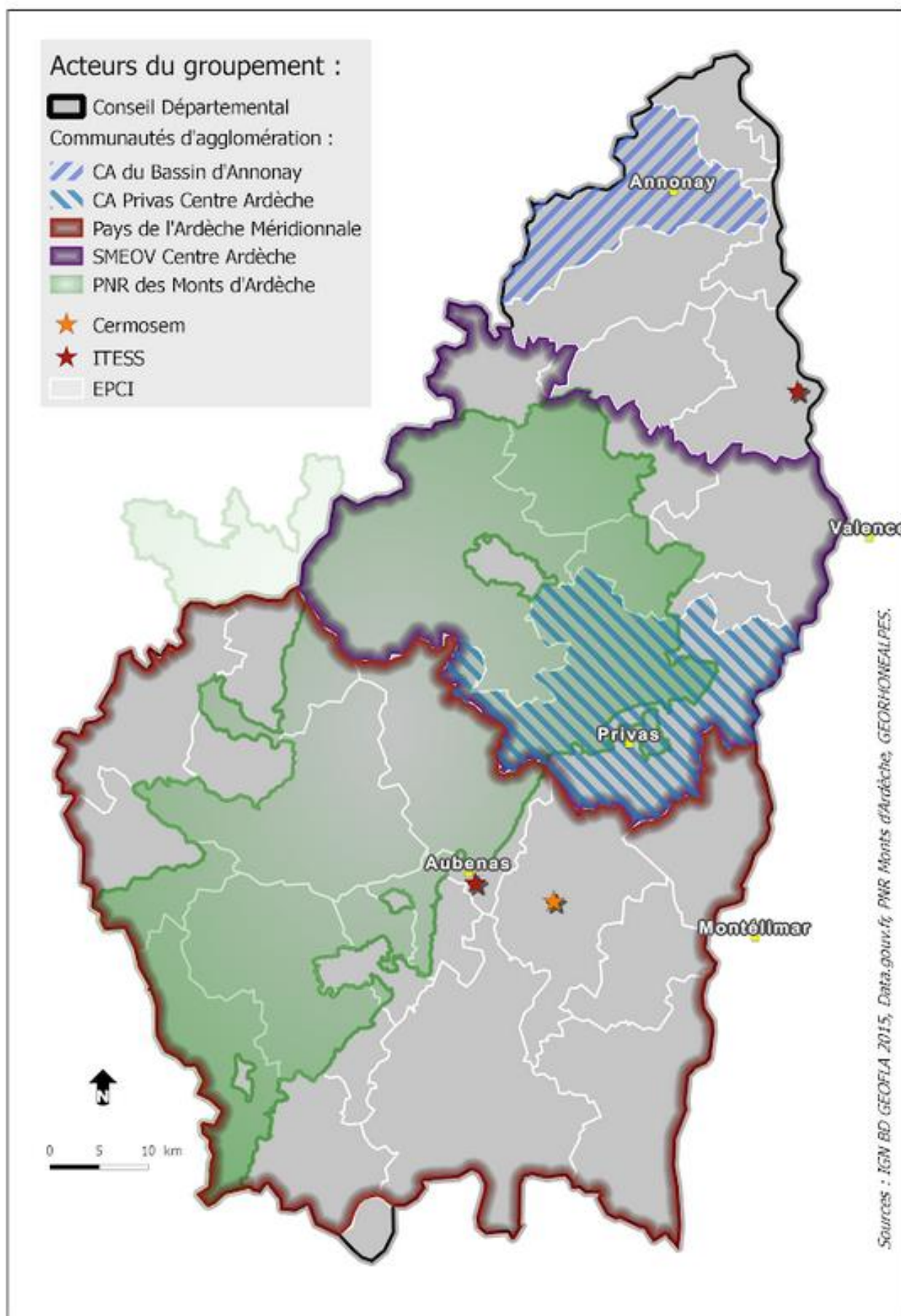
- **Les acteurs dépositaires de la candidature AJIR (2016)**

La conception du projet AJIR, en 2015, a marqué une étape nouvelle pour les politiques publiques jeunesse de l'Ardèche, qui s'inscrivaient alors déjà dans une démarche de concertation à l'échelle des institutions porteuses de dispositifs en direction des jeunes du département. Le « Club des 5 »⁵ comptait le Conseil Départemental de l'Ardèche, la Région Rhône-Alpes, la Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations, la Caisse d'Allocations Familiales de l'Ardèche, et la Mutualité Sociale Agricole de l'Ardèche.

Le projet AJIR est une réponse à un appel à projet national, le Programme d'Investissement d'Avenir 411, « projets innovants en faveur de la jeunesse » qui vise à créer localement des politiques publiques de la jeunesse globales et intégrées (cf. p.138). Le projet ardéchois est lauréat en 2016 pour un budget total de 12 396 878, 40 euros. Il a donné naissance, lors de sa première phase (2016-2017) à une instance décisionnelle de 12 partenaires. Ces partenaires se sont inscrits dans un projet commun, avec l'ambition de développer une approche partagée, transversale et intégrée, de l'action publique en direction des jeunes de 13 à 30 ans. AJIR a ainsi été souhaité comme une volonté politique d'expérimenter, afin de concevoir l'Ardèche de demain à partir du levier de politiques jeunesse participatives.

⁵ Le nom informel du groupe pour les acteurs.

Carte 1 : La situation géographique des organisations membres du consortium de candidatures lors du dépôt du projet AJIR, 2016



Les membres partenaires du consortium de candidatures au dépôt du projet AJIR et au démarrage de la phase 1 sont :

- Le Conseil Départemental de l'Ardèche, le chef de file de la candidature (CD07) ;
- La Caisse d'Allocations Familiales de l'Ardèche (CAF 07),
- Le Centre Régional d'Information Jeunesse Rhône-Alpes (CRIJ RA),
- La Communauté d'Agglomération Privas Centre Ardèche (CAPCA),
- La Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations de l'Ardèche (DDCSPP 07),
- Les Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi Rhône-Alpes (DIRECCTE),
- Le Parc Naturel Régional des monts d'Ardèche (PNRMA),
- Le SYndicat Mixte du Pays de l'Ardèche Méridionale (SYMPAM),
- Le SYndicat Mixte Centre Ardèche (SYMCA),
- Le réseau d'Initiatives Territoriales d'Economie Sociale et Solidaire (ITESS),
- L'Université Grenoble-Alpes, UMR Pacte, antenne Cermosem,
- La ville d'Annonay.

Parmi ces acteurs on dénombre :

- 6 collectivités territoriales (le Département de l'Ardèche, le Parc Naturel Régional des Monts d'Ardèche, le Syndicat Mixte du Pays de l'Ardèche Méridionale, le Syndicat Mixte du Centre-Ardèche, la communauté d'agglomération Privas Centre-Ardèche et la Ville d'Annonay) ;
- 3 services de l'État (la Caisse d'Allocations Familiales, la Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations et la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) ;
- 2 associations (le Centre Régional d'Information Jeunesse Rhône-Alpes et le Réseau d'Initiatives Territoriales en Economie Sociale et Solidaire) ;
- 1 université à travers son antenne (le Cermosem, antenne ardéchoise de l'Université Grenoble-Alpes).

Le CD07 et la DDCSPP 07 sont des porteurs historiques des politiques jeunesse au niveau départemental. Le SYMPAM et le SYMCA se sont engagés sur la thématique jeunesse depuis leur dernière contractualisation avec la Région Rhône-Alpes au titre du Contrat de Développement Durable en Rhône-Alpes, en 2014. Ils proposent à une échelle infra départementale la mise en place de politiques de jeunesse locales. Ces deux acteurs, en partenariat avec le Parc Naturel des Monts d'Ardèche, sont en outre porteurs d'un programme Leader sur leur territoire, au sein duquel a été défini un large volet dédié à la jeunesse. Cette équipe s'articule donc autour de compétences diverses et complémentaires, en matière de jeunesse et de pédagogie (CAF, CD 07, DDCSPP 07, CRIJ RA, SYMPAM, SYMPCA, CAPCA, ITESS), de vie associative (DDCSPP 07, CD 07), d'approche scientifique de

l'évaluation (Université Grenoble-Alpes, Pacte — Cermosem), d'ingénierie de projet (CAF, CD 07, DDCSPP 07, CRIJ RA, SYMPAM, SYMCA, CAPCA), ou encore des compétences administratives, comptables et financières.

Ces structures conduisent le projet global et donc le déploiement d'une politique jeunesse territoriale. Elles sont donc décisionnaires du projet et pilotent ou co-pilotes, souvent, les 24 fiches actions du projet. La carte 1, qui situe géographiquement ces différents partenaires, montre que les partenaires du consortium couvrent la totalité du territoire de l'Ardèche. La particularité de ce dernier est l'association dans le consortium du réseau ITESS qui permet selon les membres du consortium d'appuyer la spécificité de l'économie de l'Ardèche, soit le secteur de l'économie sociale et solidaire. Nous venons de décrire les acteurs membres du consortium de partenaires au début du projet AJIR. Dans les paragraphes suivants, nous verrons que le consortium a évolué tout au long du projet, et intégré progressivement de nouveaux partenaires. Ces évolutions ont marqué la vie du projet, elles ont posé des questions de gouvernance et été au cœur des expérimentations collectives.

2) Les acteurs intégrant le consortium au cours de la phase 1 (2016-2017)

Au cours de la phase 1, de nouvelles structures ont intégré le consortium de partenaires. Nous pouvons les répartir en deux catégories, celles qui vont progressivement prendre le rôle de pilote de fiche-action et celles qui auront un rôle plus opérationnel de participants et/ou de porteurs de projets.

Pour la première catégorie, ces organisations se sont vues progressivement déléguer la place de pilotes ou de copilotes de fiches-actions. Les pilotes de ces fiches-action (issus du groupement de candidatures précédemment évoqué) ont soit assumé un rôle de co-pilote ou un rôle d'administrateur et/ou « *de boîte aux lettres financière* »⁶. Les structures qui ont rejoint le consortium au cours de la phase 1, en tant que pilotes ou copilotes, sont le Syndicat des Inforoutes de l'Ardèche (SMI), l'Association Montagne Emploi SUD (AMESUD), Le Mat 07, le Collectif Pétale 07 via l'OCCE, la Maison des Jeunes de la Culture (MJC) d'Annonay. Dans le paragraphe suivant, nous détaillons l'ensemble de ces structures et les raisons précises de leurs intégrations au consortium de partenaires.

Le syndicat mixte des inforoutes de l'Ardèche aide les collectivités territoriales à maîtriser les technologies de l'information et de la communication. Il anime une action autour de la

⁶ Nous utilisons ce terme, car il est employé tel qu'elle par certains acteurs. Il définit une structure qui se fait le réceptacle et le relais de financements pour une autre.

parentalité numérique⁷. Le Département et la CAF de l'Ardèche travaillent avec lui en ce sens, en tant que co-pilotes. Le collectif Pétale 07 rassemble les acteurs de l'éducation à l'environnement et au développement durable. Ses objectifs sont de renforcer la visibilité, le partenariat et la concertation entre les structures et les personnes. Ce collectif porte une action d'éducation à l'environnement. Toutefois, ce collectif n'a pas de structure juridique propre, il était donc dans l'incapacité de contractualiser avec le consortium de partenaires. En ce sens, l'Office Central de la Coopération à l'École 07 (OCCE) est entré dans le consortium et a fait office de boîte aux lettres financière pour le collectif. La Maison des Jeunes et de la Culture d'Annonay est une association qui a pour objectif la responsabilisation et l'autonomie des jeunes citoyens. Elle conçoit et anime un projet de médias citoyens. La ville d'Annonay lui a laissé toute la latitude dans cette action. L'Association Montagne Emploi Sud (AMESUD) a pour objectif de favoriser la création et le maintien d'activités en milieu rural. Elle gère des actions comme l'agora citoyenne, l'intermédiation des services civiques, des formations dans de nombreux domaines et est rapidement devenue une association incontournable du territoire. Le Mat 07 est une association d'éducation populaire composée de salariés et de bénévoles qui font vivre un lieu situé sur la commune de Balazuc dans le sud Ardèche. Ce lieu est composé d'une ferme en polyculture élevage, d'un centre d'accueil et d'un hébergement, d'un gîte d'étape et enfin d'un centre de formation. L'association fait partie du collectif pétale 07. Elle copilote une fiche-action autour de l'entrepreneuriat coopératif en milieu rural et se positionne d'emblée comme une référence dans ce domaine. Toutes ces organisations prendront finalement le rôle de pilote de fiche-action mais jusqu'à la fin de la phase 1, elles ne seront toutefois pas membre de l'instance décisionnaire mais alimenteront les réflexions et décisions au sein de l'instance technique⁸.

En plus de ces structures, dans la seconde catégorie sept autres organisations seront progressivement intégrées au consortium de partenaires, du fait de leurs implications dans diverses actions. Elles ne seront pas pilote de fiche-action à proprement parlé mais participeront à la vie du projet et porteront des projets. Ces structures qui ont intégré le consortium de partenaires au cours de la phase 1 sont : l'association l'Art d'En Faire, le CAPLab, Nouvelle Donne, le Village documentaire, Formation Emploi Avenir Sud Rhône Alpes (FEA), L'Agence Locale de l'Énergie et du Climat de l'Ardèche (ALEC 07), Europe direct Drôme Ardèche et la Fédération Rhône-Alpes de protection de la nature (FRAPNA). Dans le paragraphe suivant, nous détaillons l'ensemble de ces structures et leurs actions.

L'association L'Art d'En Faire est une école de cirque éducatif et social, qui porte, depuis 2008, des actions de médiation culturelle sur le territoire ardéchois. Le CAPLab est un laboratoire de fabrication ouvert au public et qui met à sa disposition toutes sortes d'outils, notamment des

⁷ L'ensemble des actions du projet AJIR sont décrites p. 41

⁸ Cf. description détaillée de la gouvernance du projet AJIR et son évolution p.230

machines à commande numérique (imprimante 3D, découpe laser, fraiseuse...) pour la conception et la réalisation d'objets. L'association Nouvelle Donne est un organisme de formation. Elle aide les jeunes en Nord Ardèche à structurer leurs projets de création d'activité. Le Village Documentaire développe de multiples actions d'échanges, de créations et de diffusions afin de faire vivre le cinéma documentaire indépendant et de création. Il a créé une SCIC pour permettre aux étudiants de l'école documentaire de s'implanter en Ardèche en tant que jeune producteurs. Formation Emploi Avenir Sud Rhône-Alpes (FEA) est un organisme de formation. L'Agence Locale de l'Énergie et du Climat de l'Ardèche a pour mission d'encourager, de promouvoir et d'animer la mise en œuvre de la transition énergétique en Ardèche. L'agence travaille sur la promotion de l'auto-stop et le déploiement d'une application dédiée. Le centre Europe Directe se constitue comme un guichet d'information et de promotion de la citoyenneté. La Fédération de protection de la nature en Ardèche (FRAPNA). Ses missions visent à protéger l'environnement et à sensibiliser les citoyens aux problématiques environnementales actuelles. Et enfin, Cap Rural est un établissement public qui promeut le développement des territoires ruraux et périurbains d'Auvergne-Rhône-Alpes en ingénierie, méthodes et outils innovants et enfin par le partage d'expériences et la diffusion de connaissances. Il a accompagné les acteurs dans une formation-action aux pratiques collaboratives.

Ce projet n'a donc pas intégré tous les acteurs en même temps ni sur les mêmes principes, ce qui a engendré des difficultés d'organisation. L'intégration progressive d'autres partenaires au consortium et le manque de lisibilité du projet ont créé chez certains partenaires des frustrations et le sentiment de ne pas pouvoir réfléchir ni co-construire les politiques publiques jeunesse au même titre que les partenaires dit historiques (cf. les douze partenaires qui ont déposé le dossier), alors même qu'ils partageaient les mêmes principes.

3) Acteurs intégrant le consortium de partenaires en fin de phase 1 ou au début de la phase 2 (2017— 2018)

Le consortium de partenaires va s'étoffer progressivement lors de la phase 1 pour atteindre au début de la phase 2, 44 structures partenaires. 44 organisations prennent alors progressivement place dans le consortium de partenaires. Le tableau 7 propose une lecture de l'intégration évolutive de ces acteurs du lancement du projet au début de la phase 2. Ces évolutions demanderont aux acteurs de réfléchir conjointement aux collaborations, au fonctionnement structurel du projet et à sa gouvernance. C'est lors de la transition de phase, qu'un travail sur la gouvernance sera réalisé. Nous reviendrons en détail sur ces éléments dans les prochaines parties.

Tableau 7 : Les membres du consortium de partenaires au fil des avenants de la convention-cadre qui lie les acteurs à l'ANRU, 2016-2018

<p>Les membres du consortium de partenaires lors du dépôt du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil Départemental de l'Ardèche (CD07) • La Caisse d'Allocations Familiales de l'Ardèche (CAF 07) • Le Centre Régional d'Information Jeunesse AUvergne Rhône-Alpes (CRIJ AURA) • La Communauté d'agglomération Privas Centre Ardèche • La Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations de l'Ardèche (DDCSPP 07) • La Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi Rhône-Alpes — Unité départementale de l'Ardèche (DIRECCTE 07) • Le Parc Naturel Régional des Monts d'Ardèche (PNRMA), • Le SYndicat Mixte du Pays de l'Ardèche Méridionale (SYMPAM), • Le SYndicat Mixte Centre Ardèche (SYMCA), • Le Réseau d'Initiatives Territoriales d'Economie Sociale et Solidaire (ITESS), • L'Université Grenoble-Alpes, UMR Pacte, antenne Cermosem, • Ville d'Annonay
<p>Les nouveaux membres du consortium au début de la phase 1 du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Syndicat Mixte des Inforoutes de l'Ardèche (SMI 07), • Association Montagne Emploi Sud (AMESUD) • Le Mat 07, • Le Collectif Pétale 07 via l'Office Central de la Coopération à l'École de l'Ardèche (OCCE 07) • La Maison de l'Emploi et de la Formation de l'Ardèche (MDEF 07) • Simplon.ve Le Cheylard, • Foyer Privadois Habitat Jeunes ; • La Maison des Jeunes et de la Culture (MJC) • Fédération Rhône-Alpes de protection de la nature (FRAPNA)
<p>Les nouveaux membres du consortium en fin de phase 1 et au début de la phase 2 du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'association L'Art d'En Faire • Le CAPLab • Nouvelle Donne • Le Village Documentaire • Formation Emploi Avenir (FEA) • Agence Locale de l'Energie et du Climat de l'Ardèche (ALEC 07) • Europe Direct Drôme Ardèche • La mission locale Ardèche Méridionale • Cap Rural • Le Comité Départemental Olympique et Sportif de l'Ardèche (CDOS 07) • La Fédération Ardéchoise des centres sociaux • 13 communautés de communes supplémentaires : Ardèche Rhône Coiron, Ardèche Sources et Volcans, Bassin d'Aubenas, Berg-et-Coiron, Rhône aux Gorges de l'Ardèche, Gorges de l'Ardèche, Montagne ardéchoise, Pays de Beaume-Drobie, Pays des Vans en Cévennes, Val de Ligne, Val'Eyrieux, la communauté d'agglomération ARCHE Agglomération, le Syndicat Mixte intercommunal Enfance Jeunesse de Peaugres

Source : Poudray, 2021 à partir des conventions cadre qui relie le consortium de partenaires AJIR à l'ANRU, 2016-2018

4) Le plan d'action du projet AJIR

Le plan d'action du projet est organisé en deux phases temporelles, une première engageant la transformation de l'action publique pour et avec les jeunes et une seconde permettant le développement de démarches expérimentales ambitieuses.

Le projet est structuré en trois ambitions. Dans cette section, nous détaillerons actions par actions comment ce projet se matérialise.

- **Ambition A : Être un territoire collaboratif avec et pour les jeunes**

La première ambition est d'être un territoire collaboratif avec et pour les jeunes. Cette ambition a pour objectif de déployer une gouvernance partagée où les jeunes peuvent prendre part aux décisions qui les concernent. Pour ce faire, elle recoupe 3 grands objectifs opérationnels, appelés orientations, dans lesquels se déclinent des actions.

Le premier objectif opérationnel est de promouvoir et accompagner la participation des jeunes dans la vie du territoire et déploie pour cela 4 actions. **La première action (1.1)** concerne la conception et le déploiement de dispositifs participatifs. Plusieurs dispositifs ont été expérimentés. Tout d'abord, la 3e journée de l'engagement à Annonay, organisée par le CD07. Environ 300 jeunes et une vingtaine de structures jeunesse étaient présents pour faire une démonstration de leurs activités, un retour sur leur projet. Le 11 mars 2017 a eu lieu un événement, « Les jeunes s'emparent de la Caverne du Pont d'Arc ». Dans la lignée des journées de l'engagement, une dizaine de structures ont proposé des ateliers et animation autour du thème « laisse ta trace », graff, numérique, radio, expression... Environ 140 jeunes ont participé à la journée, pour la grande majorité des adolescents accompagnés par des structures, et ont pu visiter le site et la Caverne. Les 21 et 22 octobre 2017 se sont tenus les États Généraux de la Jeunesse. Deux jours en format « Parlement libre de Jeunes » où les jeunes étaient invités à exprimer rêves et colères, se regrouper par intérêt et formuler des besoins et des propositions pour faire changer des choses dans leur réalité de vie. On a pu décompter 340 jeunes participants dont 108 jeunes adultes, les mineurs étant pour la quasi-totalité accompagnés par des structures de jeunesse (centre de loisirs, MJC, centres sociaux...). Au total, 232 jeunes sont restés les 2 jours de l'événement. 60 structures se sont impliquées, soit dans l'organisation, soit en accompagnant des jeunes sur l'événement. 35 élus locaux et 17 représentants de la société civile étaient présents le dimanche pour rencontrer, échanger et entendre les jeunes. **La seconde action (1.2)** concerne le déploiement de médias participatifs. Les objectifs sont de favoriser l'expression des jeunes dans l'espace public via les médias, créer des espaces de rencontres entre institutions, habitants et jeunes autour des « médias jeunes ». Le dispositif « Média-Pop », conçu sur le modèle des tiers lieux, est porté et animé par la MJC d'Annonay. Il s'agit ensuite

d'essaimer cette expérimentation sur tout le territoire de l'Ardèche. **La troisième action (1.3)** concerne les InfoLab et Fabriques Citoyennes. Ces deux dispositifs visent à associer davantage les jeunes au débat public et à développer une culture numérique et aux données chez les jeunes. Un projet de développement de l'InfoLab et une mallette pédagogique « DATA » a été construite pour apprendre à lire, produire, analyser et interpréter les données, à développer un regard critique sur l'utilisation des données, comprendre le rôle des données personnelles dans l'économie numérique et saisir le fonctionnement des algorithmes, des moteurs de recherche et plus largement des suggestions dans l'affichage des contenus. Le Tub'à Essai est piloté par AMESUD et soutenu par la CAF de l'Ardèche : <http://letubaessai.org/>. La Fabrique d'Initiatives Citoyennes est dans une démarche d'aller vers, depuis la rencontre en espace public à la séance d'information collective. **La quatrième action (1,4)** concerne les espaces de dialogue élus-jeunes. Cette action s'inscrivait initialement dans la continuité de formations expérimentées et mises en place en un partenariat entre le Service Jeunesse du Département et le Pays de l'Ardèche Méridionale. Menée auprès des élus locaux, cette action permet de faciliter sur la participation des jeunes, en privilégiant des postures et des espaces qui permettent aux jeunes d'entrer en dialogue avec leurs élus et de développer une culture de la démocratie locale.

Le second objectif opérationnel est de travailler à la mise en cohérence, l'articulation et à la lisibilité de l'offre jeunesse. **La première action (2.1) est la coordination.** Il s'agit d'assurer la coordination du projet AJIR, soit la gestion administrative et financière tout comme la mise en place, l'animation et l'évolution de la gouvernance du projet, de la mise en cohérence des actions, l'articulation du projet et le partage d'une culture commune. **La seconde action (2.2) est le portail numérique Info-Jeunes.** Le portail info-jeunes Ardèche-Drôme a été conçu, créé et mis en ligne, autour d'un consortium de partenaires composé des deux Départements, des deux CAF et du CRIJ Rhône-Alpes. Ce portail a pour objet de promouvoir l'offre de services, les droits et l'information spécialement dédiés pour les jeunes de 13-30 ans.

Le troisième objectif opérationnel est d'inscrire le projet dans un cadre expérimental, érigeant l'évaluation et la remédiation en principe d'action. **La première action (3.1)** est de mettre en œuvre d'un dispositif d'évaluation du projet via une méthodologie de recherche-action-formation. Cette action est portée par le Cermosem-Pacte. L'évaluation du projet est ainsi placée dans un suivi-évaluation permettant de mener une évaluation in itinere. **La seconde action (3.2)** concerne la formation-action des partenaires membres du consortium aux pratiques collaboratives et à la gouvernance partagée. **La troisième action (3.3)** consiste à renforcer les capacités d'accompagnement des acteurs de la jeunesse sur le territoire. Elle permet également de développer les compétences des acteurs de jeunesse/de l'accompagnement, notamment sur les postures d'accompagnement des jeunes, la prise d'initiative sociale, les processus d'engagement et la formation à l'accompagnement à l'auto-évaluation des compétences des jeunes.

- **Ambition B : Créer une continuité éducative qui permette aux jeunes de se réaliser.**

La seconde ambition est de créer une continuité éducative qui permette aux jeunes de se réaliser. Cette ambition a pour objectif de déployer un maillage territorial de proximité de l'offre jeunesse. Pour ce faire, elle recoupe 2 grands objectifs opérationnels, appelés orientations, dans lesquels se déclinent des actions.

Le premier objectif opérationnel est de **permettre** aux jeunes de s'inscrire dans un environnement lisible en favorisant la mise en cohérence et la lisibilité des politiques publiques de la jeunesse. Elle comporte 4 actions. **La première action (4.1)** a pour objectif de développer des **services d'information jeunesse itinérants**. Un Point d'Information Jeunesse en camping-car est opérationnel en sud Ardèche, un second est en projet sur le centre-Ardèche à la fin de la phase 1. **La seconde action (4.2) est de faire émerger dans les communautés de communes des politiques jeunesse globales et intégrées**. Cette action vise à accompagner la prise de compétences jeunesse dans les intercommunalités et la structuration de politiques jeunesse intercommunales (ne portant pas uniquement sur les loisirs, les temps libres des enfants et intégrant les jeunes adultes). **La troisième action (4.3) vise à développer une approche citoyenne et sécurisée du numérique par et pour les jeunes**. Le dispositif des Promeneurs du Net, importé de Suède, a été expérimenté par la CAF 07 et le CD 07 et est coordonné par le Syndicat des Inforoutes (gestionnaire des Espaces Publics Numériques). A titre expérimental avec 10 structures en 2016, les Promeneurs du Net se sont déployés avec de nouvelles structures en 2017. Ainsi, 30 promeneurs agissent fin 2017, répartis en Ardèche, en menant des permanences et de la veille en ligne. A travers des profils sur les réseaux sociaux, ils sont au contact des jeunes de 12-25 ans (en moyenne une dizaine d'heures par mois) afin de proposer une présence éducative en ligne. **L'action 4.4 est la mise en place d'un Campus Rural**. Il se matérialise par un réseau territorialisé ouvert entre différentes formations du territoire. Il a été réalisé pour valoriser et développer les formations présentes sur le territoire, soutenir par la formation les dynamiques territoriales de développement et montrer la continuité éducative infra-post bac sur le territoire dans le domaine du tourisme.

Le second objectif opérationnel concerne le développement d'une communauté éducative, au service des jeunes et de leurs parcours vers l'autonomie et l'engagement. **L'action 5.1 est un soutien à l'engagement et la citoyenneté des jeunes** dans la réalisation d'initiatives et de projets, individuels ou collectifs. Le but étant d'aller vers les jeunes pour obtenir leur diagnostic et de proposer des réponses plus adaptées à leurs besoins. **L'action 5.2 concerne les associations de conscrits et de comités des jeunes dans une optique d'opportunités d'apprentissages en milieu rural**. Il s'agit d'accompagner la vie associative (le fonctionnement) des associations de conscrits, de créer des outils transférables de sécurisation

de l'expérience (en matière de gestion associative, de prévention santé, de relation avec les autorités locales), de valoriser la démarche d'accompagnement de ce type d'association et ces associations en tant que telles pour parer la tendance actuelle de leur disparition (une boîte à outils d'accompagnement « Pass'Ton Bal d'Abord » a été créée + des vidéos). **L'action 5.3 concernait l'accompagnement de groupes de jeunes sur la réalisation d'une action/d'un projet dans l'objectif de formaliser les compétences acquises.** Les jeunes étant dans ce cadre, accompagnés à la fois sur la réalisation de leur projet, et sur un travail d'analyse et de valorisation des compétences développées, en vue d'améliorer leur employabilité. Dans ce cadre, le FabLab de Privas (CapLab) a expérimenté un partenariat avec la MJC Couleurs de la même ville et a animé des ateliers de découverte et d'initiation au numérique et à l'impression 3D. L'Art d'En Faire, association de cirque social, a par ailleurs accompagné des groupes de jeunes (habitants du coin, centres sociaux, programme de réussite éducative) dans le montage de projets, et notamment les Zaffreuses, un groupe de jeunes filles qui se sont impliquées dans la préparation d'un échange européen avec un cirque social belge. Une création artistique a été réalisée par le collectif. **L'action 5.4 est le déploiement d'un réseau d'éducation à l'environnement et au développement durable.** L'ambition de cette action est l'ambition même du collectif qui la porte : structurer le réseau des acteurs, et par la même structurer le collectif Pétale 07, pour articuler les dispositifs d'accompagnement, de soutien et de portage de projets en la matière. Ils développent des outils (malle pédagogique) et des projets. *Le Grand Secret du Lien*, un projet national de recherche scientifique mis en film sur le rôle du lien à la nature dans la construction et le bien-être. Également, ils ont développé *Les coins nature se* constituent comme des espaces ouverts et citoyens et d'implication des jeunes avec une animation.

- **Ambition C : Favoriser l'ouverture, l'expérimentation et l'envie d'entreprendre**

La troisième ambition est de favoriser l'ouverture, l'expérimentation et l'envie d'entreprendre. Cette ambition a pour objectif de de faciliter et d'accompagner l'expérimentation et la coopération des jeunes en Ardèche afin de développer leurs employabilités et leurs activités sur le territoire. Pour ce faire, elle recoupe 3 grands objectifs opérationnels, appelés orientations, dans lesquels se déclinent des actions.

Le premier objectif opérationnel est de construire une stratégie permettant aux jeunes de découvrir et d'expérimenter une diversité de parcours professionnels. La première action **(6.1) concerne la mise place de dispositif pour que les jeunes fassent l'expérience des métiers et aient la connaissance du tissu économique local.** En phase 1, un groupe de travail transversal s'est mis en place et s'est rencontré environ tous les 2 mois sur la thématique de l'orientation des jeunes, avec l'animation du CRIJ Rhône Alpes. Les rencontres ont permis d'identifier la quantité importante et la pluralité des dispositifs existants chez chacun des acteurs, plus ou

moins concertés, et de travailler une interconnaissance dans leurs champs d'intervention. En phase 2, l'enjeu est le déploiement de dispositifs commun. **La seconde action (6 .2) est un soutien de plusieurs projets expérimentaux** visant à accompagner les jeunes porteurs de projets de création d'activités économiques. Un Groupement de Créateurs, en partenariat avec l'IUT de Valence et des structures locales, pour aider des jeunes éloignés de l'emploi à développer leur projet, a créé un diplôme universitaire de Créateur d'Activités (le DUCA). L'organisme de formation FEA, intervenant dans le champ du sport et de l'animation a mis en place des séances d'information collectives autour de l'exercice de son activité sous statut indépendant. Le Mat 07 a donné un nouveau souffle au réseau national REPAS, existant de longue date et qui permet à des jeunes porteurs de projets (« atypiques », en agrotourisme...) de partir en compagnonnage dans des structures en France, dont plusieurs sont en Ardèche et d'y développer leurs compétences et leurs projets. La création d'une École de Projets alternatifs en Ardèche Méridionale, baptisée E.V.E.I.L (Encourager Valoriser les Expérimentations et Initiatives Locales pour entreprendre autrement) pour accompagner les jeunes porteurs de projets, est portée par 3 associations, AMESUD, le Mat et le Réseau ITESS. L'organisme de formation Nouvelle Donne, dans le bassin d'Annonay en Nord Ardèche a de son côté développé un module d'accompagnement de 3 mois pour les jeunes porteurs de projets d'activités, tutorés dans la méthodologie de leur projet et parrainés par des entrepreneurs hébergés dans la pépinière de Vidaldon, **La troisième action (6 .3) est de sensibiliser et favoriser l'entrepreneuriat coopératif**. Dès fin 2016, ITESS a tissé un partenariat avec la Mission Locale Nord pour coupler des projets de Services Volontaires Européens (SVE) avec des Coopératives Ephémères d'Activités. Ardé'Coop, Lab'Elles Coop ont vu le jour.

Le second objectif opérationnel est d'expérimenter et coopérer pour faire de l'Ardèche un terrain d'aventure et de création, susciter l'envie d'entreprendre. **La première action (7,1) vise à créer un laboratoire d'idées et favoriser l'émergence d'espaces collectifs de travail ouverts aux jeunes**. L'enjeu est de développer en Ardèche des tiers lieux ou espaces collaboratifs d'expérimentation et d'innovation. La Trame appuie l'émergence de communautés d'usagers d'espaces de travail partagés. Le PERCO, « FabLab social sans machine », ouvert sur le campus universitaire ardéchois du Pradel vise ouvrir la recherche à de nouveaux publics. Le dispositif Starter lève les freins à l'accueil d'étudiants sur le territoire (stagiaires, doctorants, apprentis...), tant pour les étudiants eux-mêmes que pour les entreprises. La MDEF anime des temps de rencontre des étudiants pour favoriser leur mise en réseau, et de valorisation des productions universitaires auprès des acteurs du territoire pour que la connaissance imprègne le tissu local. En novembre 2017 un parcours de découverte ESS, animé par le réseau ITESS, Le Mat et AMESUD a vu le jour. Ce parcours a pour objectif de sensibiliser des jeunes à l'entrepreneuriat coopératif en découvrant des outils des manières d'entreprendre et de travailler autrement. **La seconde action (7,2) est d'expérimenter de nouveaux facteurs d'attractivité du territoire pour les jeunes**. L'étude des facteurs

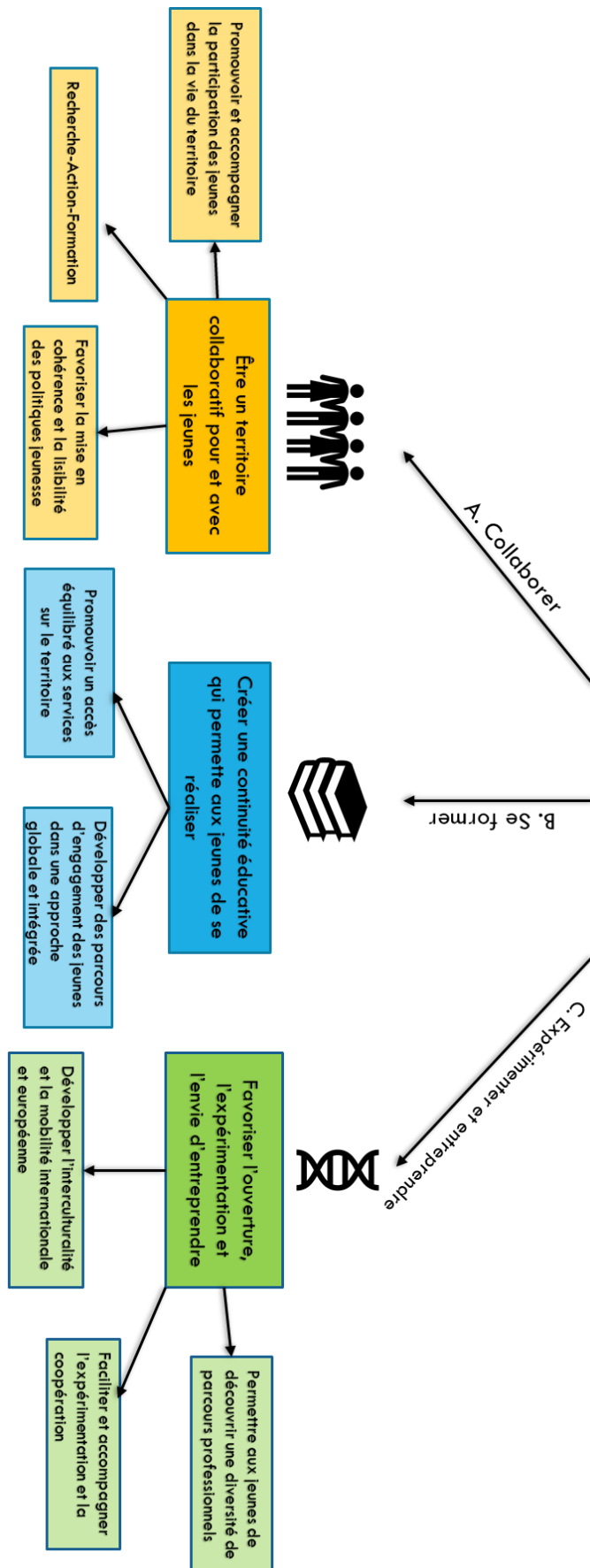
d'attractivité n'a pas eu lieu en phase 1, prévue par le CIAS de la Communauté d'Agglomération de Privas, elle est reportée en phase 2 et sera probablement menée dans une démarche participative par un groupe de jeunes étudiants. **La troisième action 7.3 vise à consolider des parcours et des compétences liées à l'emploi saisonnier. Via le dispositif saison+**, la mission locale de l'Ardèche Méridionale porte avec la MDEF l'organisation des forums de fin de saison, des formations, et des outils de mise en lien et des catalogues regroupant notamment les formations disponibles.

Le troisième objectif opérationnel est de s'enrichir de l'interculturalité en favorisant les échanges, la mobilité, l'émergence d'idée et éviter le repli sur soi. Il comprend deux actions. **La première action (8,1) vise à s'enrichir de l'expérience interculturelle. Un groupe d'acteurs** représentatifs de thématiques (mobilité locale, européenne, internationale et solidarité internationale) a été mobilisé. **La seconde action (8,2) est d'encourager la mobilité européenne des collégiens.** Le projet prévoyait initialement de renforcer les aides au départ du Département à destination des collèves pour permettre la mobilité européenne de tous les collégiens d'Ardèche. Un projet « à minima », de mission d'accompagnement de 3 collèves pour le montage et la définition de leur projet pédagogique, a démarré fin 2017, animé par Europe Directe. Si cette expérimentation fonctionne, elle sera proposée à davantage d'établissements en phase 2.

La carte 2 illustre la répartition des actions proposées dans le cadre d'AJIR. On y observe un nombre important d'actions réparties dans les zones les plus peuplées du territoire soit la vallée du Rhône, l'axe Vallon Pont d'Arc/Aubenas et autour d'Annonay. Ainsi, les actions sur la montagne ardéchoise sont plus diffuses, mais présentes.

Pour terminer, conformément à la demande de l'appel à projets national, le projet a donc été défini en deux phases successives : la phase 1 (2016/2017) du projet vise à créer les conditions de la transformation de l'action publique avec les jeunes. Enfin, la phase 2 (2018/2021) vise à une transformation de la politique jeunesse en donnant les moyens aux jeunes de se réaliser dans leurs parcours de vie. La figure 4 illustre le plan d'action du projet en reprenant les titres des ambitions et orientations du projet AJIR.

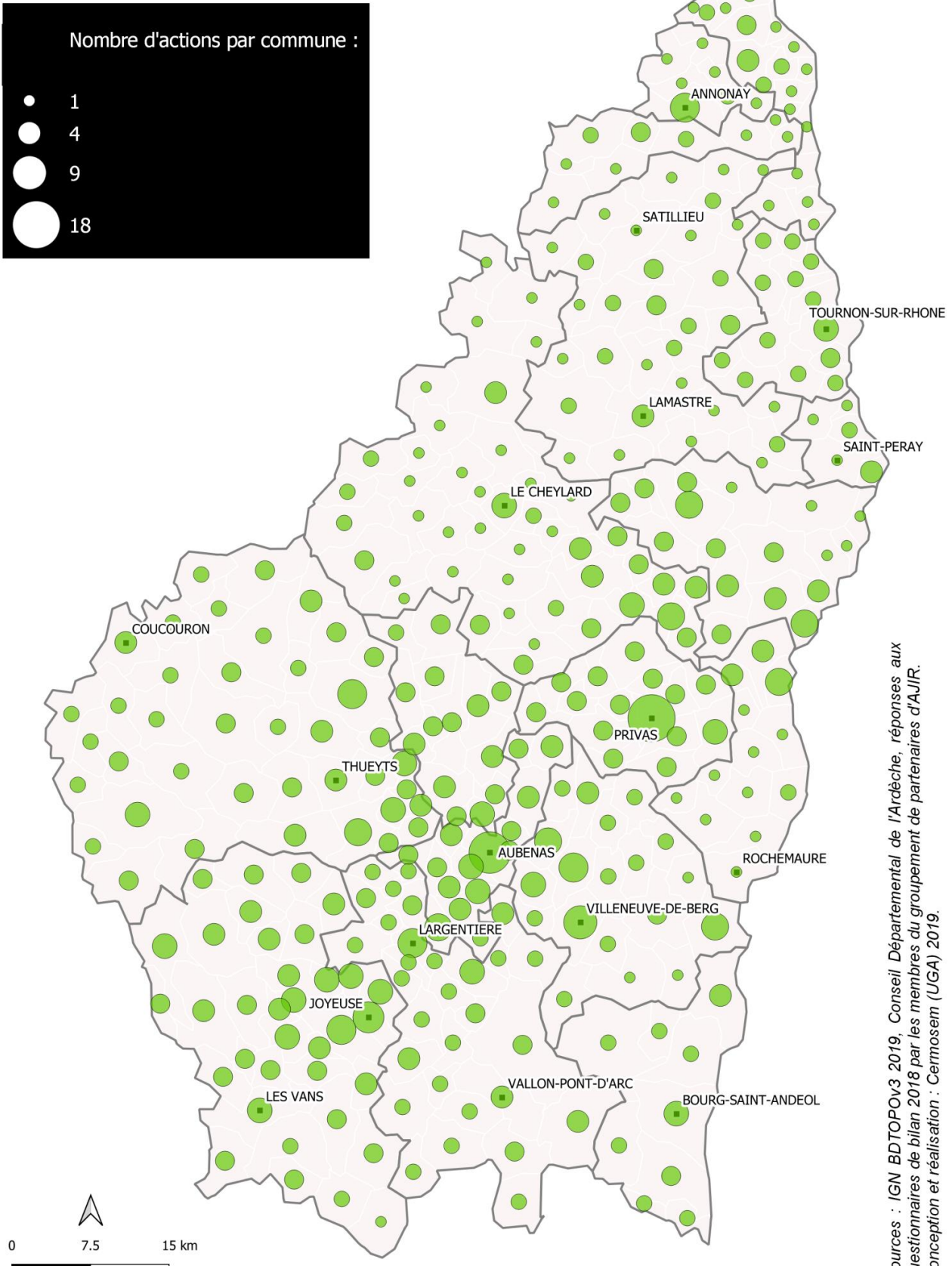
Figure 4 : Illustration des trois ambitions du projet AJIR, Ardèche, 2016



Source : Cernosem, 2016

Carte 2 : Localisation des actions développées dans le cadre d'AJIR, Ardèche, 2019

Localisation des actions développées dans le cadre d'AJIR



Sources : IGN BDTOPOV3 2019, Conseil Départemental de l'Ardèche, réponses aux questionnaires de bilan 2018 par les membres du groupement de partenaires d'AJIR.
Conception et réalisation : Cermosem (UGA) 2019.

A2—L'immersion au sein du projet AJIR

Après avoir décrit les acteurs et le plan d'action du projet AJIR, cette section expose l'histoire de la conception du projet AJIR en Ardèche et les débuts du projet.

1) Un extrait du carnet de bord de recherche, projet AJIR

Tableau 8 : Extrait du carnet de bord de recherche, projet AJIR, octobre 2015

Dates, lieux, événements	Humeur du jour, étape de l'évaluation, observation de contexte	Zone d'analyse
	Zone d'écriture, échanges informels, questionnement, enjeux et négociation	
Octobre 2015 Lieu : Locaux du Conseil Départemental de l'Ardèche à Privas Événement : réunion de calage pour répondre à l'appel à projets national entre des acteurs techniques.	Curiosité avant la réunion (envie de voir) et posture attentive. Premières réunions, la place et rôle de l'évaluation se pose. Contexte : Locaux relativement froids d'une institution publique, mais accueil dans une salle de pause avec des tables rassemblées en forme de carrée. Les échanges ont commencé autour d'un café, assis à table.	Période durant laquelle les acteurs techniques s'accordent sur des méthodes et un processus pour la conception du projet. Ils apprennent en même temps à se connaître et à apprivoiser le contenu de l'appel à projets national. Durant toute la réunion, un chef de service passe de manière régulière pour boire un café et participer ponctuellement aux échanges. (Personnage qui contrôle, qui s'assure du bon déroulement de la réunion et qui fait passer ses idées tout en restant en retrait).
	Les échanges commencent par la vision et la proposition de travail du Cermosem pour répondre à l'appel à projets national. Un second acteur évoque alors la sensation d'un cadrage différent, décalé de la pensée gestionnaire qu'il déploie. La suite des échanges est focalisée autour de la méthodologie de Recherche Action Formation puis des enjeux d'expérimentation. Un acteur évoque une peur, celle du refus des partenaires et de la hiérarchie de ce type de processus. Il signale le besoin d'argumenter fortement sur le processus et la posture associée.	
	Les échanges se terminent sur les espoirs et les besoins de changement. Un acteur évoque le besoin d'un regard plus simple face à la lourdeur de la gestion administrative et au poids de la hiérarchie. Un autre acteur évoque le besoin de renforcer les partenariats existants sur le territoire autour d'un projet commun.	

Source : Poudray, 2015

Pour ce faire, cette section s'appuie notamment sur le carnet de bord de recherche tenue durant la conception et la première phase (2016-2017) du projet (cf. tableau 8).

Le tableau 8 montre la structure du carnet de bord de recherche et présente un extrait de ce dernier. Le carnet était divisé en trois colonnes, une première permettant de poser les données structurelles, une seconde pour les données observées et enfin une troisième pour émettre des premières analyses. Les paragraphes suivants décrivent, selon nos observations, l'histoire de la conception et les débuts de la phase 1 du projet AJIR.

2) La mobilisation des acteurs du territoire pour répondre à l'appel à projets PIA 411

Le projet AJIR est une réponse d'un consortium de partenaires à un appel à projets national. Des échanges entre un service déconcentré de l'État (la DDCSPP 07) et le Service Jeunesse et Vie Associative (SJVA) du Conseil Départemental de l'Ardèche (CD07) vont lancer la dynamique. Les acteurs ardéchois vont s'emparer progressivement de l'appel à projets national. Tout commence quand le directeur de la DDCSPP 07 transmet la circulaire, indiquant l'existence du PIA 411, au directeur du SJVA du CD07. Il juge cette circulaire intéressante et incite le CD07 à répondre en portant la démarche, car en tant que directeur de services déconcentrés de l'État, il ne peut pas la porter en interne :

« J'ai lu et j'ai considéré en la lisant que le seul porteur au niveau de l'Ardèche, ça pouvait être le Conseil Départemental compte tenu des enjeux financiers donc j'ai transmis au Département avec un petit mot : "c'est intéressant vous pouvez vous en emparer". Nous, on ne pouvait pas le porter, ce n'était pas à nous de la porter ».

Le chef de service du SJVA du CD07 reçoit la circulaire. Les deux directeurs considèrent que le PIA 411 est un appel à projet intéressant. Entre-temps, une élection départementale s'est tenue, le chef de service du SJVA du CD07 transmet l'Appel à Projets (AAP) à la nouvelle élue référente. Les techniciens des deux directions concernées le découvrent. Ces derniers ont déjà un emploi du temps chargé et voient ce projet comme une charge de travail supplémentaire. De plus, l'AAP n'est pas aisé à comprendre et le montage financier n'est pas des plus simples. La DDCSPP et le CD07 vont finalement décider de candidater. Ils décident de s'emparer du dossier et d'y répondre. Le chef de service du SJVA du CD07 argumente ce point en aout 2016 :

« C'est une commande politique, hein, tout simplement. On en a discuté avec [les services déconcentrés de l'État] et c'est comme ça. J'en ai reparlé à ma nouvelle élue, nouvelle arrivée et elle a vu l'intérêt tout de suite politique de ce dossier et l'on s'y est collé. Ce n'est pas une initiative administrative, c'est une commande politique conjuguée avec une envie administrative qui a été partagée ».

Un élu du CD07 (2016) explique que ce PIA 411 s'inscrit dans le travail engagé en étant :

« ...l'occasion de continuer à repenser les politiques publiques jeunesse ».

Le CD 07 est positionné comme chef de file et la DDCSPP 07 en tant que structure accompagnatrice. Une première rencontre organisée par le CD 07 entre des acteurs professionnels de la jeunesse a lieu en juin 2015. Ils lisent ensemble l'AAP et échangent. Ils essaient de comprendre les tenants et les aboutissants de ce dernier. Ensuite, un tour de table des idées est fait.

À la suite de cette réunion, le chef de service du SJVA du CD07 continue de repérer et de mobiliser des acteurs pour intégrer le groupement de candidatures. Afin de motiver et mobiliser les acteurs, ce dernier met en avant la somme non négligeable que propose l'appel à projets pour le territoire et les organisations. Dans cet esprit, il est présent en juillet 2015 au Cermosem⁹ pour un colloque et propose à son directeur de s'impliquer dans la démarche. L'appel à projets impose la présence dans la structure juridique qui candidate d'un laboratoire universitaire ou d'une organisation capable de déployer un protocole d'évaluation. L'intérêt de la présence d'un laboratoire universitaire pour le CD07 sera également pour eux la capacité à décrypter les enjeux et à déployer un esprit de synthèse. Le directeur du Cermosem donne un accord de principe.

En juillet 2015 a lieu une seconde réunion avec cette fois-ci une cinquantaine d'acteurs jeunesse¹⁰. Cette réunion préparée et animée par le CD07 est structurée en 3 temps. Le premier temps est une introduction à la rencontre où il est proposé par le CD07 une lecture succincte des objectifs généraux de l'appel à projets. Le second temps est une présentation du tableau de bord, de suivi de la démarche (cf. tableau 9). Une première planification de la conception du projet est donc proposée. Enfin, le troisième temps était un atelier autour des orientations stratégiques de l'appel à projets afin de produire des idées en vue de définir une stratégie et une méthodologie pour alimenter la candidature. Le tableau 9 correspond à l'état d'avancement à l'été 2015. Il est intéressant d'observer que les acteurs recherchent des idées d'actions avant même d'avoir déployé un diagnostic. Ils se détachent légèrement du projet programmatique où finalement ils cherchent déjà des solutions tout en planifiant un diagnostic à l'automne. La volonté partagée par les acteurs lors de cette réunion est de travailler de manière collaborative dans une ambition partagée.

⁹ L'antenne du laboratoire PACTE en Ardèche situé au Domaine Olivier de Serre, 07170 Mirabel

¹⁰ Les organisations présentes étaient : la ville d'Annonay et la communauté d'agglomération, Ardèche des sources et volcans (CDC)/ CAF/CAPCA/ Cermosem/CRIJ/ Département/ DRAGA (CDC)/Gorges de l'Ardèche (CDC)/ Hermitage Tournonais (CDC) / Pays Ardèche Méridionale/Pays des Vans en Cévennes/Privas/Région/Syndicat mixte des Inforoutes/Vinobre (CDC). Les organisations excusées étaient Beaume Drobie (CDC)/ CAPCA/CDDRA Ardèche Verte/ CDDRA Centre Ardèche : A. BONNIN/DDCSPP/DIRECCTE Ardèche/ MSA/Porte Drôm'Ardèche (CDC)/SIVU Félines/ Val Eyrieux (CDC).

Tableau 9 : Tableau de bord, de suivi de la candidature des acteurs ardéchois au PIA 411, 2015

Phase du projet	Quand/quoi	Qui	À faire/en attente
Repérage des acteurs en présence + Mobilisation des partenaires	11/06/2015 06/07/2015 29/07/2015 Réunions de concertation	– Lien avec les partenaires potentiels (accord de groupement) – Lien avec les CDC – Lien avec les réseaux associatifs jeunesse/éducation populaire élargie aux acteurs économiques – Cerlosem – Partenaires techniques : CRIJ + Syndicat Mixte des Inforoutes	Partenaires à rencontrer/à associer – Lien avec l'éducation nationale – Acteurs de l'orientation (CIO) – ADUDA – Les entrepreneuriales – ALERA (projet GENE0) ...
Déterminer qui va être porteur de projet + formalisation du partenariat	11/06/2015 Rencontre avec les porteurs de projets potentiels + Envoi d'un courrier de sollicitation du Département (deux agglomérations + 3 CDDRA + PNR)	Département	Portage : – Arbitrage politique du CD pour être chef de file + moyen financier et humain à préciser Partenariat : – Courrier à envoyer aux CDC, aux réseaux associatifs, à la Région, à la CAF, à la MSA, à la DIRECCTE...
Définition des objectifs + Formuler des hypothèses sur la construction du projet	06/07/2015 29/07/2015 Échanges sur les objectifs généraux du cahier des charges + Production de contenu	—CDC – Réseaux associatifs jeunesse et éducation populaire – Acteurs économiques – Cerlosem (laboratoire universitaire)	– Donner un cadre et fixer les limites du projet – Clarifier les résultats à atteindre – Définir les actions opérationnelles à mettre en œuvre
Phase du projet	Quand/Quoi	Qui	À faire/en attente
Diagnostic — Évaluation	Diagnostic – 06/07/2015 : échanges sur les actions menées par les partenaires sur les trois dernières années. Évaluation : implication du Cerlosem dans le suivi du dossier	– État des lieux des politiques de jeunesse CAF/Département MSA Durée : automne 2015	– Arbitrage du Département par rapport à la proposition du Cerlosem – Articulation avec l'état des lieux des politiques de jeunesse à venir.
Moyens	– Septembre – octobre : – Les moyens humains, matériels et financiers garantissant la réalisation des objectifs		– Les moyens du Département (ce dont nous disposons) – Ce que je peux mobiliser auprès des partenaires – Ce que je dois trouver par ailleurs
Prévoir les modalités de mise en œuvre	Automne		En fonction des orientations stratégiques et des actions opérationnelles programmées.

Source : CD07, 2015

Toutefois, personne ne sait réellement comment faire, comment s'y prendre. De nombreuses interrogations resteront en suspens. La DDCSPP 07 était absente à cette réunion, ce que des acteurs du CD 07 ne manqueront pas de regretter. À la suite, de quoi, la DDCSPP 07 en profite pour se repositionner en tant que partenaire du projet et non plus en tant qu'accompagnateur, ne voulant prendre ce rôle.

Le Cermosem/UMR PACTE a été sollicité dans ce projet pour l'accompagnement évaluatif du projet voulu dans une méthodologie de recherche-action. L'approche évaluative imposée par l'appel à projets demande à être impliquée et le volet expérimental du projet est fort. À ce moment-là, j'assiste à une réunion avec le directeur et un ingénieur de recherche au Cermosem. La réunion durera une heure. Elle se déroule autour d'une table ronde. Nous décortiquons l'appel à projets et échangeons autour du dispositif évaluatif du projet. Nous nous accordons pour participer à la conception de ce projet par l'intermédiaire du dispositif d'évaluation.

3) La co-conception du projet AJIR

Ensuite, un acteur est embauché à mi-temps au CD07 pour mener à bien la candidature ardéchoise à l'appel à projets national. Le directeur du SJVA du CD07 reçoit cette nouvelle recrue et lui expose le projet. Le technicien chargé du suivi du projet au CD07 est en vacances. À son retour, il sera mis au courant de ce recrutement. Il exprime à ce moment-là une impression de travailler pour rien et de perdre son temps. Relativement désabusé et déprimé par la complexité du dossier, il subit ce qu'il appelle « *un dossier imposé par sa hiérarchie* ». ¹¹ De plus, il doit à nouveau prendre du temps pour s'accorder avec la nouvelle recrue.

Une réunion entre le CD07 et le Cermosem a lieu début octobre dans un des bâtiments d'un pôle du Conseil Départemental à Privas. En effet, les services du Conseil Départemental sont répartis dans la ville de Privas en plusieurs pôles distincts. La réunion se déroule dans la salle de pause du service. Lors de cette réunion les leviers et les freins sont identifiés pour finaliser le projet. Un accord entre le CD07 et le Cermosem est conclu. Un travail conjoint est engagé à deux niveaux. Un premier niveau pour établir un dispositif évaluatif, un second pour concevoir, avec une promotion d'étudiants en licence professionnelle, un diagnostic sur l'engagement et le travail des jeunes en Ardèche. La commande du diagnostic établie par le CD07 est la suivante : « *Réaliser un diagnostic sur l'engagement et l'entrepreneuriat des jeunes en Ardèche pour rendre compte de leurs positionnements dans la vie collective et l'impact des dispositifs existants* ». Une semaine plus tard, une seconde réunion a lieu entre ces mêmes acteurs. Les échanges commencent par l'exposition du dispositif évaluatif et seront ensuite focalisés autour de la méthodologie de Recherche-Action-Formation et les enjeux d'expérimentation. Un acteur

¹¹ Verbatim issus des entretiens de cadrage de l'évaluation, 2016, cf. p.80

technique évoque une peur, celle du refus des partenaires et de la hiérarchie de ce type de processus. Il signale par contre le besoin et l'envie d'un autre regard sur ce projet qui s'écarterait de la gestion administrative et du poids de la hiérarchie. En ce sens, il prémunit le besoin d'argumenter fortement sur le processus et la posture que ce dispositif implique. Un autre acteur technique a de son côté le besoin de renforcer les partenariats existants sur le territoire autour d'un projet commun.

Le 2 novembre 2015, une réunion entre des professionnels de la jeunesse a eu lieu. Cette matinée s'est déroulée dans une salle de réunion du CD 07. Les tables rectangulaires ont été regroupées par 2 et positionnées en petits îlots répartis dans la salle et orientées en arc de cercle vers un centre où se trouve une table et le vidéoprojecteur. Les acteurs présents ont tous été mobilisés par le CD07. Le Conseil Départemental de l'Ardèche est présenté comme le chef de file de la candidature. Les techniciens du Département présentent l'appel d'offres et son contenu. Le Cermosem propose un second temps d'atelier autour de l'évaluation. Avant de démarrer, le chef de service du SJVA du CD 07 lance une petite réflexion, vous êtes une institutrice de maternelle ? En effet, sur les tables se trouvent des crayons colorés, des Post-its et des feuilles blanches. Ce matériel pouvant faire référence pour lui aux activités de dessin en école primaire. Cette remarque relève d'un étonnement cynique. Elle décrit toutefois les étonnements que peuvent provoquer les méthodes participatives ou collaboratives dans les institutions. Le premier temps de l'atelier visait à identifier les problèmes actuels à la fois des jeunes, de l'offre jeunesse et de l'organisation territoriale de la politique jeunesse en Ardèche. Le second temps de l'atelier transformait les problèmes en question. Par exemple le problème peut être que le personnel des PIJ manque d'expériences, la question était alors de quels types d'expériences manquent le personnel des PIJ et comment les former ? Enfin, le troisième atelier visait à raconter une histoire qui assemble des problèmes et des solutions, dans des scénarii d'amélioration. Chaque table avait en fait le besoin de se définir un animateur pour recadrer, reformuler, où pousser certains acteurs à se lâcher et à sortir des discours entendus. Ce n'était pas prévu, mais des personnes ont pris naturellement ce rôle. Trois acteurs sortent du lot. Un premier signale qu'on n'y arrivera jamais, le projet est trop ambitieux. Il revient toutefois à la fin de la réunion proposer son aide. Un second acteur a l'impression de tourner en rond. Enfin, un troisième souhaite être écouté. Il en a assez de proposer des idées de génie, qui semblent cohérentes, mais qui ne sont jamais réalisées. À la fin de ce temps de travail, la sensation générale est mitigée. Les acteurs signalent un travail qui demande de l'énergie et qui questionne énormément. Ils doutent fortement que le projet puisse aboutir. Il ressort de cette réunion trois scénarii, un premier autour de la création d'une communauté éducative, un second sur des parcours de découverte pour les jeunes et enfin un troisième sur des tests grandeur nature afin de positionner les jeunes dans des situations d'expériences.

À la suite de cette matinée, un repas au restaurant se fait entre certains futurs membres du consortium de partenaires. Il s'agit d'un groupe plus resserré que le matin. Ce groupe a été défini par le CD 07. Le repas permet des échanges informels et une interconnaissance entre les acteurs. Ces acteurs sont des techniciens ou directeur du Conseil départemental de l'Ardèche, du Syndicat Mixte du Pays d'Ardèche Méridionale, du Syndicat Mixte Centre Ardèche, du Parc Naturel Régional des Monts d'Ardèche, de l'Université de Grenoble-Alpes et le laboratoire PACTE-Cermosem, du CRIJ Rhône— Alpes, de la Caisse d'allocations Familiales de l'Ardèche et de la DDCSPP 07. À la suite du repas, une réunion a lieu entre les 11 acteurs présents. Cette réunion tournera autour de jeux de positions, de relations de pouvoir entre les acteurs. Les échanges sont tendus. Le CD 07 monopolise la séance de travail et affirme sa position de coordinateur des jeux d'acteurs. La sensation générale qui émane des échanges est l'urgence d'écrire le projet qui s'accompagne d'une injonction à intégrer les jeunes.

S'ensuivent de multiples réunions, ateliers et séances de travail entre ce petit groupe auquel s'ajoutera le réseau ITESS. Le consortium regroupe finalement les principales institutions et associations du territoire en direction des jeunes. Certains les appellent les « gros acteurs »¹² du territoire. De nombreuses questions émanaient des échanges. Lors d'une réunion, de nombreux acteurs sont perdus, car dans les processus sont travaillées conjointement le diagnostic, les actions et les objectifs alors que pour eux il y'a un ordre à respecter. Une première difficulté ressort, celle de travailler de manière collaborative, même en groupe restreint. Ce constat amènera les acteurs à ajouter une action au projet, une action de formations des acteurs du consortium aux pratiques collaboratives. Au fur et à mesure qu'avance le travail, une convivialité est naissante entre les acteurs qui se traduit par l'apport de croissants le matin et les pique-niques partagés le midi. Dans cette période, les acteurs utiliseront une plateforme de documents partagés et collaboratifs, dont certains découvriront l'usage.

Des événements avec les jeunes comme la journée « citoyen moi aussi », la table ronde au lycée agricole avec des jeunes, organisée par les licences professionnelles et la restitution du diagnostic complèteront la conception en cours. La restitution du diagnostic des licences professionnelles est suivie d'une présentation du projet en cours de conception par plusieurs acteurs du consortium. Cette présentation est appuyée sur un PowerPoint qui rappelle le cadre de l'appel à projets, les partenaires du consortium de candidatures, le travail de co-conception engagé, l'ambition générale et enfin la présentation du plan d'action du projet. Les membres du consortium furent étonnés face à un projet plutôt bien accueilli par le public et qui semble cohérent avec les différents travaux déjà effectués. À la suite du diagnostic, un moment festif a lieu qui permet d'échanger à bâtons rompus. Les acteurs parleront alors d'une aventure humaine en train de se faire avec des échanges et des visions qui se confrontent.

¹² Cette expression décrit les acteurs institutionnels et associatifs qui marquent fortement la dynamique du territoire

Les membres du consortium échangeront longuement dans leurs réunions sur la précision et le niveau de détails à donner dans la description des actions dans le dossier de candidature. Ils finiront par s'accorder sur l'importance des ambitions, qui seront au nombre de trois et des orientations du plan d'action et l'idée dans les actions d'être sur des précisions non enfermantes. En effet, le projet a une durée de 5 ans, les actions peuvent évoluer, il s'agit donc pour eux de dresser des réalisations sans préciser le cheminement qui se fera au cours du projet. L'enjeu, selon les membres du consortium, est de montrer l'effort de collaboration entre les acteurs pour travailler avec les jeunes du territoire dans une logique de parcours. Le projet propose aux jeunes des actions pour contribuer aux politiques publiques, s'engager et tester différentes formes d'emplois.

Une des séances de travail entre les membres du consortium s'est déroulée dans une salle de réunion des services déconcentrés de l'État. La pièce était petite, sombre d'où émanait une odeur de poisson qui venait de la cuisine proche. Les techniciens préparaient le comité de pilotage qui devait avoir lieu prochainement. Un stress était partagé sur la réception qu'en ferait le comité de pilotage. En décembre 2015 a lieu le premier comité de pilotage. Il se déroule dans une salle de réunion du siège du Département de l'Ardèche à Privas. Les techniciens font une présentation technique du dossier. Des échanges ont lieu autour des éléments présentés, puis une révision des fiches-projet. Le projet est validé politiquement. En janvier 2016, un dernier COPIL a lieu. Les membres de cette instance discuteront de l'architecture globale du projet. Un échange relativement conflictuel éclatera entre deux personnes, de deux structures différentes autour notamment d'une fiche-action. Les échanges porteront sur les budgets et le partage des ressources entre ces deux organisations ainsi que sur le contenu d'une fiche-action.

À la suite du dernier COPIL avant le dépôt du dossier, un groupe de techniciens¹³ resserré va se consacrer à traduire les décisions dans le dossier de candidature. Ces derniers vont reprendre l'ensemble des productions et du travail collaboratif sur les fiches-actions et les combiner dans un dossier final. Un acteur politique affirme lors de cette période :

« On arrête avec le collaboratif et le participatif, maintenant, on écrit »

Ils vont alors se retrouver durant cinq jours dans de longues journées et soirées de travail, dans une salle de réunion à Privas, puis à Mirabel. Le chef de service du SJVA du CD07 passe régulièrement pour voir si tout se passe bien et s'attèlera lors d'une séance à écrire la partie sur la gouvernance du projet AJIR. Lors de cette dernière ligne droite, les acteurs présents évoqueront le sentiment d'être une équipe qui joue le dernier match.

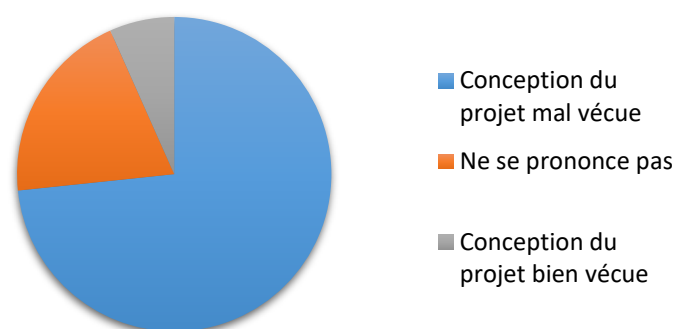
¹³ 2 techniciens du CD 07, 1 technicien de la DDCSPP, une doctorante et un ingénieur de recherche du Cermosem

À la suite de ces cinq jours, deux techniciens du Département de l'Ardèche termineront la partie administrative et financière et la mise en page finale du dossier. Deux acteurs politiques vont également apporter des modifications de dernières minutes et l'ajout d'une fiche-action. Les services financiers du Département de l'Ardèche ne peuvent pas relire le dossier, car les délais avant le dépôt sont trop courts. Les techniciens du Département de l'Ardèche enverront ensuite le dossier à l'ANRU par mail. Ils appelleront l'ANRU à la suite de leur envoi pour vérifier que le mail a bien été réceptionné. La personne à l'accueil de l'ANRU signale ne pas connaître Alice Hadey en charge du dossier. Les techniciens prennent un coup de stress jusqu'au moment où Alice Hadey leur répond avoir bien reçu le dossier de candidature.

4) Une co-conception de projet éprouvante pour les acteurs du consortium de partenaires

La phase de conception a été ressentie comme intense par les acteurs du consortium a été souvent subie. Les résultats suivants sont issus des entretiens évaluatifs réalisés en 2016 auprès de 16 acteurs du consortium. Les ajustements à la fois culturels, organisationnels et politiques pour mettre en lien et en cohérence l'ensemble du projet furent nombreux et les révisions permanentes. Sur les 16 acteurs interrogés au sein des entretiens de cadrage de l'évaluation réalisée en 2016, 11 acteurs ont mal vécu l'élaboration et la construction du projet AJIR, c'était pour eux un projet difficile, douloureux, violent ou conflictuel. Un acteur est neutre, il évoque « *une expérience à la fois positive et très fastidieuse* », 3 ne se prononcent pas, en jugeant leurs implications trop partielles (sur une partie de la conception) et enfin 1 acteur a plutôt bien vécu la conception de ce projet (cf. figure 5).

Figure 5 : Le bien-être individuel ressenti par les acteurs lors de la conception du projet AJIR, Ardèche, 2016



Sources : Poudray à partir des entretiens de cadrage de l'évaluation, 2016

La première explication des acteurs à cette difficulté correspond à la grosse charge de travail qu'a représenté le projet AJIR. En effet, comme nous l'avons montré beaucoup d'acteurs du groupement de candidatures n'avaient jamais répondu à un appel à projets de cette ampleur, ce

qui a engendré une appropriation et une implication progressive dans le processus. Ajouter à cela, l'approche et les manières de faire dans la conception différaient des habitudes. Pour les acteurs, le projet paraissait ambitieux et motivant, mais bien flou. Nous avons alors observé les remarques suivantes des techniciens dans la conception du projet :

« On n'y arrivera jamais de cette façon » ;

« On fait tout à l'envers, on aurait dû faire un diagnostic avant ».

De plus, les moyens et le temps dédiés à la conception de ce projet ont été jugés par cinq acteurs trop faibles. La charge de travail sur ce projet s'ajouta au travail quotidien des acteurs. Enfin, le travail de co-conception du projet a révélé des tensions latentes, dues à l'histoire et aux positionnements préexistants des organisations sur le territoire. En effet, les jeux de positions et les arbitrages délicats ont fait partie intégrante de la conception. Par exemple, des partenaires ou actions ont été intégrés dans l'architecture globale à la toute fin du projet, sans que les structures qui les portaient n'aient été associées à la réflexion globale et que la cohérence avec le reste du projet puisse être travaillée.

L'engagement des structures au sein du projet s'est donc fait progressivement, dans le temps, à des niveaux différents. *« Toutefois, cette co-conception fut l'occasion de faire converger des acteurs et des organisations au sein d'un projet partagé et a obligé celles et ceux engagés, même parfois de manière opportuniste, à réaliser un pas de côté »* (Hamon et al., 2019). Paradoxalement, un technicien du projet AJIR signale que malgré ces difficultés, le projet est rapidement devenu un défi d'ampleur à relever, qui cherche à remettre du sens et du plaisir dans un travail devenant de plus en plus administratif pour les institutions. *« Le partenariat a nécessité de nombreuses rencontres entre des individualités qui ont appris à se connaître, à s'apprécier puis progressivement à pouvoir co-concevoir ce projet commun malgré les différences »* (Hamon et al., 2019).

5) Le démarrage de la phase 1 du projet AJIR (2016)

Le projet sera déposé en janvier 2016 et accepté en mars. Un premier COPIL a lieu en juin 2016. Un acteur politique ouvrira la séance en évoquant :

« Une belle aventure où chacun devra trouver sa place ».

Ce COPIL sera assez technique en vue d'élaborer la convention avec l'ANRU. Les acteurs traduisent à ce moment précis, une pression importante devant ce qu'il nomme la lourdeur administrative du projet associée à un repositionnement des acteurs dans des jeux de positions. À la fin de ce COPIL les échanges portent le cadre du travail collaboratif à établir, soit comment s'organiser pour partager la gouvernance, le travail et les tâches. Le projet AJIR prendra effet officiellement à partir le 1^{er} juillet 2016, le temps de régler les détails administratifs et de recruter une chargée de coordination du projet au Département de l'Ardèche.

Le début du projet sera donc consacré à établir le cadre de travail partagé, la gestion administrative et financière, la gouvernance et le lancement des actions. Ce lancement n'ira pas de soi et des rôles, des postures chercheront à prendre le dessus du collectif au départ. La difficulté fut de répondre en même temps à des exigences administratives et financières, d'organisation structurelle (interconnaissance entre les acteurs et volonté de collaboration sur les actions), de culture commune de travail collaboratif et de gouvernance partagée.

A3. L'immersion au sein du laboratoire de recherche en design¹⁴

L'auteure qui « pénètre pour la première fois sur son nouveau terrain, le laboratoire est convaincu qu'il [elle] pourra donner sens à ce qu'il [elle] observe et enregistre, ne faisant là qu'appliquer un principe sur lequel repose tout travail scientifique. Cet observateur idéal risque d'être fortement ébranlé dans sa foi en la possibilité de systématiser et d'ordonner ses observations, car il commencera par être désarçonné par les us et coutumes de la tribu en question [...] Que diable ces gens sont-ils en train de faire ? De quoi parlent-ils ? ».

Latour, 1979

1) Le sociosystème du laboratoire de recherche en design

Le laboratoire de design est membre d'une communauté de recherche en design. La recherche anglophone en design existe depuis 1960¹⁵. L'encart 2 énumère les principales revues classées « de qualité » de la recherche anglophone, du « *Design Studies* » au « *Journal of design research* ».

Encart 2 : Classement des 14 revues de recherche en design évaluées du point de vue de la qualité perçue selon l'étude de 2012 dirigée par Gerda Gemser

1. Design Studies *
2. Design Issues *
3. Human Factors (a)
4. Journal of Design History (d)
5. Human-Computer Interaction (c)
6. Applied Ergonomics (a)
7. Journal of Engineering Design *
8. International Journal of Design *
9. Computer-Aided Design (c)
10. Research in Engineering Design (b)
11. Ergonomics (a)
12. The Design Journal *
13. Design and Culture (d)
14. Journal of Design Research *

Les titres suivis d'un astérisque (*) sont des revues de recherche en design généralistes.

Les autres sont spécialisées dans une sous-discipline du design qui peut être l'ergonomie (a), l'ingénierie (b), l'informatique (c) ou les arts (d). La liste ci-dessus est une version simplifiée ; pour plus de détails, voir Gemser et al., 2012.

Source : Vial, 2015c

¹⁴ Pour des raisons éthiques, l'ensemble de données issues du laboratoire de recherche en design seront anonymisées

¹⁵ « Du côté américain, on mentionne généralement la science du design de Buckminster Fuller (qui viendrait selon lui remplacer la politique) et l'ouvrage fondateur d'Herbert Simon (1969), puis les travaux du Design Methods Group ou de l'Environmental Design Research Association. Du côté anglais, la "Conference on Design Methods", à Londres en 1962, organisé notamment par John Chris Jones (l'auteur de Design Méthodes), et les acteurs de la Design Research Society (1966), tels Bruce Archer ou Nigel Cross qui ont créé au début des années 1970 le premier département universitaire de Design Research, au Royal College of Art de Londres puis ont fondé la première revue de recherche scientifique en design, Design Studies, en 1979. Elle sera suivie de Design Issues (1984), puis de Research in Engineering Design (1989). Les années 1980 consacrent la recherche en design, avec notamment, la première International Conference on Engineering Design (1981) et la publication deux livres importants How Designers Think (1981) de Bryan Lawson et Design Thinking (1987) de Peter Rowe. » (Petit, 2017)

La recherche en design apparait et se structure seulement depuis une dizaine d'années dans la francophonie. Aujourd'hui, elle se déploie autour de trois outils « *les Ateliers de la Recherche en Design, la liste de diffusion Recherche-Design et la revue Sciences du Design* » (Vial, 2014). Le laboratoire de recherche en design y prend place dans un contexte territorial baigné par deux cultures universitaires. L'histoire du territoire a pour effet de laisser une forte dimension politique dans les projets. Les chercheurs du laboratoire déploient des recherches par et pour le design en s'interrogeant ses liens avec la société.

Le laboratoire se compose de membres issus de formations disciplinaires variées. Ce point est peu étonnant, car il s'inscrit dans le champ des sciences du design, où le design est selon ses promoteurs par nature transdisciplinaire. Il a également de nombreux partenaires de pratiques ou des partenaires universitaires. Nous observons sur son site internet 13 partenaires de pratiques et 10 partenaires universitaires. Le laboratoire a également des partenariats avec des universités françaises, suisses puis aux États-Unis.

2) Les espaces physiques du laboratoire

La faculté d'aménagement où se trouve le laboratoire se situe dans un campus d'une grande métropole internationale et est accessible par le métro. Dans cette faculté, l'organisation est hiérarchique et se fait par l'intermédiaire de 3 écoles, l'École d'architecture, l'École de design et l'École d'urbanisme et d'architecture de paysage. Les échanges entre ces écoles sont souhaités et encouragés au sein de la faculté, mais nécessite un effort, car ils ne correspondent pas à l'organisation fonctionnelle établie. La faculté est née en 1968 et porte l'ambition de faire vivre les sciences de l'habitat en regroupant des disciples de l'espace afin de faire saisir les problèmes de plus en plus complexes posés par l'interaction de l'homme et son milieu¹⁶.

Le premier usage du bâtiment de la faculté était un couvent. Un travail architectural a été effectué pour restaurer et agrandir le bâtiment. Les architectes ayant effectué ce travail vont recevoir un grand prix d'architecture. Le bâtiment est l'œuvre de grands architectes et fait débat au sein même de la faculté. Est-il agréable à habiter ?

Lors de ma première visite à la faculté, mon attention fut portée sur le nombre important d'espaces dédiés aux ateliers, au travail de la matière. Les travaux des étudiants et chercheurs en cours font acte de décoration, qui évoluent chaque jour, dans de grands espaces dédiés au travail en équipe. L'illustration 2 est un exemple de travaux exposés dans les locaux de la faculté.

¹⁶ Citée sur le site internet de la faculté correspondante

Illustration 2 : Photographies des travaux en cours au sein de la faculté du laboratoire de recherche en design, 2018



Source : Poudray, 2018

Ces grands espaces sont installés dans la partie agrandie du bâtiment et bénéficie d'une belle lumière, car les murs sont en verre et la laissent entrer. On trouve également des ateliers de fabrication. L'ancien bâtiment est plus sombre et composé principalement de bureaux et de petites salles de réunions ou de travaux d'équipe et d'ateliers de fabrication. Dans le bâtiment de la faculté une bibliothèque, une cafétéria, une coopérative avec un lieu de vente, des salles de critiques, d'exposition et des amphithéâtres sont présents. La visite de la faculté montre l'importance du travail de maquettage, de prototypage et d'illustrations au sein des écoles de la faculté d'aménagement.

Le laboratoire de design s'insère dans cet univers. Les lieux physiques et virtuels dédiés au travail et à la rencontre des membres du laboratoire sont multiples. Une salle dédiée au laboratoire existe dans la partie la plus ancienne du bâtiment. Cette salle fait office de bureau, de salle d'archivage, de coin convivial et de salles de réunions (cf. illustration 3). Elle correspond au lieu pivot du laboratoire. Lors de mon immersion, j'avais accès à ce lieu pour travailler.

Illustration 3 : Salle de travail pivot du laboratoire de recherche en design, 2019



Source : Poudray, 2019

Également les membres du laboratoire se retrouvent souvent en réunion dans la salle en face de celle du laboratoire, car elle est plus spacieuse pour de grandes réunions. Le directeur du laboratoire a également un bureau dans la faculté. Compte tenu des projets du laboratoire, les membres se réunissent dans bien d'autres lieux, ou dans d'autres salles de l'université répartie dans la métropole ou encore dans les autres universités des membres. Enfin, les salles d'ateliers et de cours sont également utilisées avec les étudiants. Les membres du laboratoire essaient au maximum et dans la mesure des possibilités, de travailler dans les lieux et espaces des projets en cours.

3) Les espaces numériques du laboratoire de recherche en design

Les espaces numériques au sein du laboratoire sont multiples et essentiels. Ils sont de plusieurs ordres : les mails pour les échanges formels, une plateforme de communication collaborative pour l'avancée des projets, des outils de visioconférences pour les réunions à distances, des espaces de stockage, de travail collaboratif et de partage de fichiers dans le cloud.

Le laboratoire possède également un site internet et une page Facebook pour relayer les actualités du laboratoire, faire de la veille... Le site internet bénéficie d'une partie blog et d'une zone d'atelier servant d'interface, de dialogue avec les partenaires de projets.

4) Les productions et données du laboratoire de recherche en design

Les productions scientifiques du laboratoire correspondent aux publications et valorisations de la recherche. On trouve des thèses, des articles scientifiques, des livres et ouvrages, des rapports liés aux travaux de recherche, ou encore des actes et des recueils d'idées aux éditions du laboratoire.

Bien que des versions papier existent sous forme de livres ou de rapports par exemple, les productions sont principalement accessibles sous format numérique.

Sur son site internet, le laboratoire dispose également d'une page, illustrant et présentant les résultats des principaux projets. Cette page est conçue comme *un portfolio*, soit un espace pour présenter les réalisations du laboratoire que ce soit des concepts, des dispositifs, des services, des outils, des objets ou encore des idées.

Illustration 4 : Un aperçu de l'accumulation des données issues des projets du laboratoire, 2018-2019



Sources : Photographies du laboratoire de recherche en design, 2018-2019

Pour terminer, le laboratoire accumule de nombreuses données issues des projets. Elle se matérialise physiquement par une accumulation de schémas, de dessins, de graphiques, de post-it et de feuilles issues des divers ateliers, des co-design L'illustration 4 est un bel exemple de données produites au sein des projets. Ces données sont volumineuses et posent la question de leurs conservations.

5) Les acteurs du laboratoire de recherche en design et leurs partenaires

Les membres du laboratoire de recherche peuvent avoir différents statuts :

- Chercheurs. Il s'agit de membres qui ont été reconnus via un ou plusieurs diplômes validés par leurs communautés de pairs comme aptes à réaliser des activités de recherches scientifiques. Il peut y avoir plusieurs chercheurs au sein d'un même projet, nous parlerons alors de co-chercheurs.
- Les superviseurs. Il s'agit de personnes qui vont superviser des étudiants dans les projets en cours.
- Les étudiants. Ils sont inscrits à l'université dans une formation, ici s'insérant dans les sciences du design, pour apprendre un métier ou se former à une discipline.
- Les mandataires. Les mandataires sont les acteurs qui portent la commande du projet et qui sont garants de son bon déroulement. Ce sont les personnes et structures qui ont contractualisé avec le laboratoire.
- Les partenaires. Ils sont les acteurs qui participent à la conception du projet. Ils sont associés au mandataire pour concevoir et réaliser le projet.

6) Les projets en cours du laboratoire de recherche en design lors de mon immersion

La figure 3 (en introduction) révèle la finalité des différents projets observés, de novembre 2018 à mars 2019 au sein du laboratoire. Les finalités des projets étudiés sont non prioritairement marchandes et visent à résoudre également des problématiques sociales. Les membres du laboratoire cherchent à déployer prioritairement des projets de design à vocation sociale qui s'alignent avec le ton d'un jeune homme en colère, Victor Papanek, en insistant sur les intérêts pour les problèmes sociaux et publics. Le laboratoire déploie des projets de design social, entendu comme un moteur critique de réflexions en action au sein des territoires. En cette période de mutations, le design social, dont la finalité n'est pas prioritairement marchande est fécond pour expérimenter des projets qui n'utilisent pas uniquement la pensée industrielle, car *« sur ce point, le design social s'oppose au design industriel qui peut être défini comme une*

forme de design sur laquelle on prend le marché à la fois pour le moyen ou pour la fin » (Vial S, 2015).

Lors de l'immersion, 4 projets ont attiré notre attention au sein du laboratoire. Le projet 1 vise à créer un lieu qui permettrait de rassembler des acteurs de tout horizon, leur offrir un lieu de d'échange, de réflexion, d'innovation, de formation, d'éducation et de rayonnement afin de promouvoir la qualité de vie des personnes de 50 ans et plus, dans une perspective d'inclusion et de développement social. Le mandataire est un Organisme à But Non Lucratif (OBNL). En 2015, le conseil d'administration de l'OBNL a proposé la mise sur pied d'un fonds de réserve dédié à la création d'un espace d'influence et d'innovation au sein de la communauté urbaine de Montréal dans une perspective de promotion de la qualité de vie des aînés. L'objectif est ainsi de permettre la participation sociale des aînés au sein du territoire afin de mieux débattre des thèmes liés à leurs mieux-être, de cerner les enjeux et de relever les défis entourant le vieillissement de la population. Ce projet est composé de multiples partenaires. Le laboratoire a obtenu un mandat d'un an (2018-2019) pour développer un programme de prospective et une conception collaborative et ce afin de préciser et déployer le projet, en éclairant les objectifs, en développant l'offre de services, en matérialisant le projet, en recherchant de nouveaux partenaires et enfin en le dotant d'un fonctionnement et d'une gouvernance.

Le projet 2 explore de nouveaux modèles conceptuels pour les bibliothèques. Le mandataire est un acteur public. Le projet se déploie sur trois ans et est conçu de manière à engager l'ensemble des partenaires dans un effort de réflexion et de conception. L'enjeu est de redéfinir l'éventail des services que ces modèles impliquent et de mettre les espaces et équipements actuels de la bibliothèque à l'épreuve de ces nouveaux modèles. Les chercheurs et étudiants engagés sur ce projet explorent des prototypes sociaux différents pour ces bibliothèques.

Le projet 3 est une recherche-projet menée par le laboratoire en partenariat avec des partenaires publics, dont des bibliothèques. L'objectif du projet est **la mise en œuvre expérimentale de dispositifs de design social** puis l'analyse et l'évaluation des apports, des limites et des conditions de réussite des pratiques de conception basées sur l'expérience-usager dans les politiques et services à la collectivité. Le projet est réalisé sur trois années (2017-2020).

Le projet 4 est de créer un lieu innovant ouvert sur la communauté, permettant la rencontre de toutes les générations grâce à des espaces collectifs, des activités rassembleuses et différents types d'habitation. Le mandataire du projet est un organisme sans but lucratif (OSBL). Le partenariat avec le laboratoire vise à concevoir le projet en fournissant des pistes de solutions permettant de concrétiser les ambitions du mandataire.

Conclusion chapitre A

Le chapitre A présente les deux terrains principaux de la recherche, soit l'investigation menée par le projet AJIR puis celle menée au sein du laboratoire de recherche en design. Ce chapitre permet également de décrire les sociosystèmes d'acteurs de chacun des terrains.

Le projet AJIR est un projet territorial, visant à déployer une politique publique de la jeunesse globale et intégrée, portée par un consortium de partenaires. Ce dernier est composé d'institutionnels, d'acteurs associatifs et universitaires et a évolué au fur et à mesure du projet. Le projet correspond à une réponse à un appel à projets national, celui du Programme d'Investissement d'Avenir 411. Conçu comme un projet expérimental, il est structuré par un plan d'action comprenant trois ambitions, huit orientations opérationnels et 26 actions.

Le laboratoire de recherche en design se situe au sein d'une université d'une grande métropole internationale. Les projets du laboratoire sont soit des projets de recherche en design portés par le laboratoire en partenariat, ou des projets de design exploratoires répondant à un mandat de partenaires. Les projets du laboratoire ont toujours des problématiques sociales et sont déployés avec la culture de conception en design.

Les projets étudiés n'ont pas les mêmes objets ni la même envergure. Les contextes de conception des projets sont également différents. Par contre, les différents projets étudiés sont des projets participant à l'action publique de leurs territoires respectifs selon la définition posée en introduction p.3. En prenant cette définition, nous nous apercevons que les acteurs de l'action publique ne se résument pas aux acteurs institutionnels ou à des agents de l'État et que même des acteurs associatifs, par exemple, peuvent participer à la production politiquement légitimée de modes de régulation des rapports sociaux, bien qu'ils n'aient pas exactement les mêmes contraintes que des agents de l'État par exemple. Egalement, dans ces deux terrains une place particulière est occupée par les laboratoires de recherche dans les projets. Ils sont partis prenants et impliqués dans les conceptions avec des acteurs partenaires de natures diverses : institutionnels, associatif ou à but non lucratif...

Après avoir décrit les premières observations réalisées lors de mon immersion au sein du projet AJIR puis du laboratoire de recherche en design, le chapitre B expose la méthodologie générale en s'attardant sur les méthodes et outils utilisés dans chaque terrain.

Chapitre B :

Présentation méthodologique de la recherche

Rappel méthodologique

B1 : Analyse de documents officiels du projet AJIR.

B2 : Mise en forme des données issues du carnet de bord de recherche, des entretiens de cadrage de l'évaluation et des documents administratifs et des synthèses des travaux collaboratifs.

B3 : Examen des matériaux de projets du laboratoire, des entretiens non directifs et des données issues de l'écoute active au sein des réunions internes du laboratoire.

B1. Méthodes, outils et données issues du projet AJIR

1) La Recherche Action Formation (RAF) au sein du projet AJIR

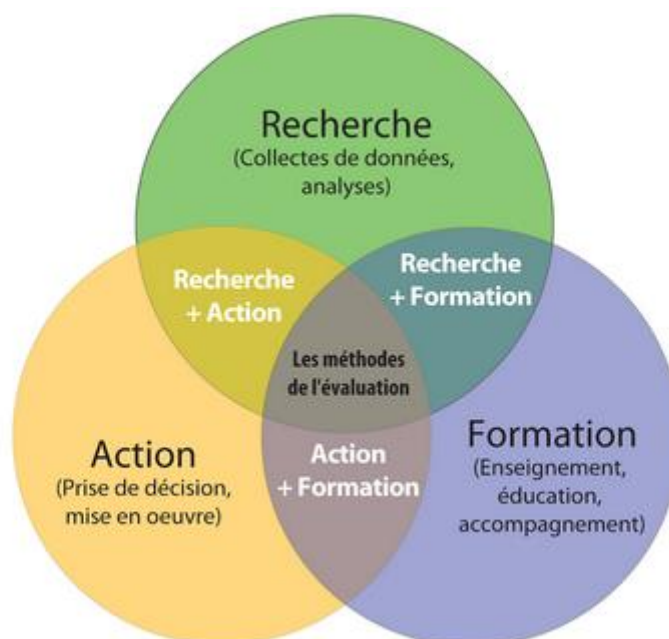
Le projet Ardèche, Jeunesse, Innovation et Ruralité (AJIR) est une expérimentation d'une durée de 5 ans sur le territoire de l'Ardèche. Ce projet se déploie par une méthodologie de recherche-action-formation.

Les formes de recherche-action se diversifient depuis 50 ans. En 1994, King et Loonquist dénombraient déjà sept formes de recherche-action, de la recherche-action traditionnelle à la recherche participative critique. La méthodologie de Recherche Action Formation (Charlier, 2005), utilisée pour ce terrain, est une déclinaison de la recherche-action participative théorisée par Chevalier et Buckles (2008). Cette approche « repose sur l'idée commune que le territoire doit se faire avec les gens et non pas sur ou pour les gens ». Le chercheur quitte sa posture d'observateur distanciée pour s'engager dans l'expérience avec les acteurs. Il s'agit « d'une approche de recherche intégrée dans l'expérience qui met l'accent sur la participation, l'action et la transformation » (White, 1996). Cette méthodologie est donc axée sur l'apprentissage collaboratif (Argyris, 1992 ; Pedeler, Boydell et Burgoyne, 1989 ; Senge, 1990) mélangeant les savoirs endogènes et scientifiques dans une recherche en milieu organisationnel. L'investigation ancrée dans l'expérience et génère une dynamique continue de changement social (Bazin, 2014) portée par les usages en encourageant en continu les potentialités. « Il s'agit de recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité ; recherches ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations » (Hugon et Seibel, 1988).

La figure 6 montre les trois composants de cette méthodologie de RAF qui sont, comme son nom l'indique, la recherche, l'action et la formation. Cette méthodologie a été expérimentée lors de la conception du projet AJIR à partir d'avril 2015 et a été choisie pour être déployée durant les cinq années suivantes. Elle porte la promesse d'aider les acteurs du projet à réajuster, chemin faisant, les actions, à engager une démarche de recherche collective et à participer à un processus de formation collectif.

Cette recherche-action-formation permet de déployer un dispositif d'évaluation pensé dès l'émergence du projet. L'évaluation du projet AJIR par sa méthodologie a pour particularité de se déployer en collaboration avec les acteurs du consortium AJIR dans une dynamique continue qui mélange la recherche et l'action, la recherche et la formation et l'action et la formation. En d'autres termes, l'évaluation s'imbrique dans l'action et se pense contributive à son fonctionnement, dans un processus méthodique de réflexion et de capitalisation.

Figure 6 : Les différentes dimensions de la Recherche Action Formation



Source : Poudray, 2021 à partir de Chevalier et Buckles, 2008.

La méthodologie de RAF est visible dans le plan d'action même du projet et est étroitement liée aux formations-actions du projet et à la coordination générale. Ces actions ont pour objectifs de travailler ensemble au déploiement de réflexivités partagées, d'expériences collectives et de formations continues. La démarche de Recherche vise une réflexivité partagée et une conceptualisation des expériences. La dimension Action permet la mise en œuvre d'expériences collectives par une co-conception. Enfin, la dimension formation est continue pour les acteurs impliqués (acteurs professionnels, jeunes, chercheurs...), de manière formelle au sein de séances de formation et informelle dans l'échange de savoirs.

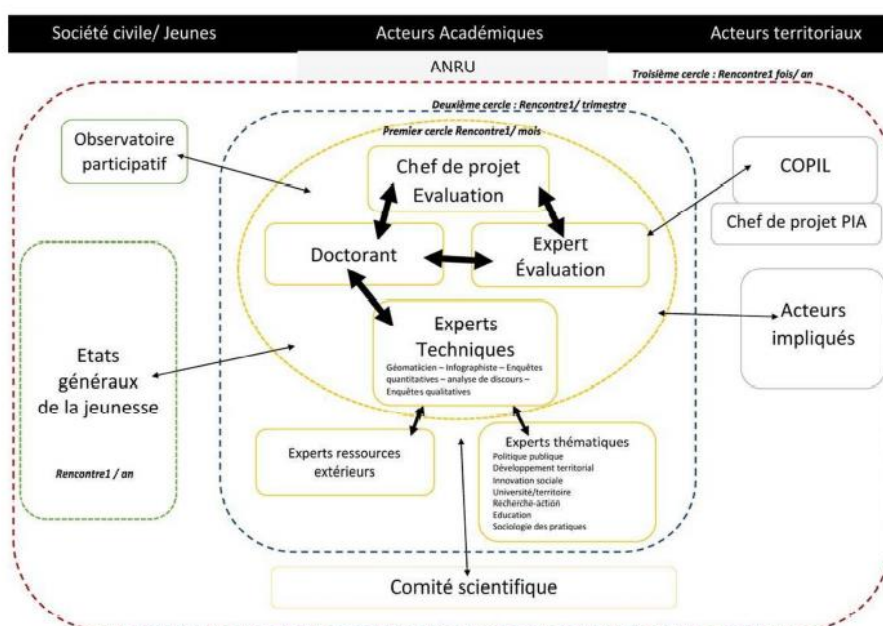
Cette méthodologie aide à anticiper et à réagir au plus près des pratiques concrètes d'acteurs. L'approche modifie profondément la vision classique de l'évaluation appliquée dans les programmes de planification. Finalement, c'est une méthodologie ancrée dans l'expérience pour générer en continu des méthodes expérimentales et encourager les potentialités, avec des temps de construction, d'analyse et de jugements collectifs. « *L'évaluation ne peut alors être assimilée à un rapport d'audit ni à une expertise, mais relève d'un processus d'accompagnement où le chercheur, l'évaluateur se trouve en position d'observation participante contribuant à faciliter la distanciation critique, la construction d'espaces d'interprétation qui soient adogmatiques, et l'appropriation d'outils d'analyse et d'auto-évaluation* » (Podevin, 2011). Enfin, cette démarche évaluative permet de clarifier les objectifs du projet et de faire le lien avec une théorie de projet en train de se faire.

2) La gouvernance de l'évaluation du projet AJIR

Pour assurer l'évaluation du projet, le Cermosem/UMR Pacte a intégré le consortium de partenaires. Ce choix se légitime par le fait que ses chercheurs sont spécialistes des questions de développement territorial et de l'évaluation des politiques publiques et que certains d'entre eux sont dans une proximité géographique et des habitudes de travail ancrées avec la plupart des membres d'un consortium. Cette association est donc une occasion pour le territoire de l'Ardèche qui est essentiellement rural et éloigné des grands pôles universitaires. Elle est la garantie d'une implication maximale des chercheurs, sur la durée du projet et d'une très bonne intégration dans sa dynamique.

Le dispositif d'évaluation s'organise selon trois niveaux organisationnels (cf. figure 7). Le premier niveau est constitué du chef de projet, d'un expert-évaluation, d'ingénieurs de recherche et d'une doctorante (l'auteure de la thèse). Cette équipe travaille en continu sur le suivi évaluatif du projet, référente de l'évaluation et en dialogue permanent avec le consortium de partenaires. Le second niveau de l'évaluation associe des experts extérieurs et des experts thématiques pour le projet. Ce second niveau de l'évaluation permettra un apport évaluatif externe et des savoirs pluridisciplinaires. Enfin, le troisième niveau de l'évaluation associe les États Généraux de la Jeunesse et les acteurs impliqués dans le projet. Ce troisième niveau a pour défi d'engager les jeunes dans le dispositif évaluatif (ce qui ne sera pas effectif lors de la 1^{re} phase).

Figure 7 : La gouvernance de l'évaluation du projet AJIR, 2016



Source : Dossier de candidature AJIR, 2016

3) Chargée d'évaluation : une posture d'équilibriste à l'interface entre la sphère scientifique et le travail politique et technique.

La difficulté de la méthodologie de la RAF est liée à la posture qui est à la fois partie prenante du jeu social et observateur distancié (Bourdieu, 1978). Ma posture de chargée d'évaluation a évolué au fur et à mesure du projet, cherchant le subtil équilibre pour ne pas tomber dans un travers instrumental. Ma posture fut dans un premier temps, facilitatrice d'une évaluation dans un groupe apprenant avec des outils d'analyses et d'auto-évaluation pour les acteurs participants. Le dispositif d'évaluation était intégré aux différents temps de travail collectif, visait à participer aux cheminements du projet.

À travers cette méthodologie, des espaces d'échanges et de co-conception sont ouverts où une découverte de l'autre se vit dans l'expérience. En ce sens, la conduite de cette méthodologie révèle des jeux de pouvoirs, de domination, de lutte des places, de légitimité de manière fréquente. L'enjeu est de ne pas verser dans le particulier et de revenir régulièrement au projet commun.

Ma posture évolua lorsqu'un glissement instrumental de l'évaluation fut possible. J'ai alors pris un temps de retrait de mon terrain, de mise à distance pour revenir avec une posture différente. Ma posture fut alors plus pédagogique, tout en restant facilitatrice de l'évaluation dans un groupe apprenant. La prise en considération de la relation dans le processus de recherche, implique une connaissance de soi (une auto-analyse de soi et de ses pratiques) tout en interrogeant les actes permettant de se relier les uns aux autres.

4) Un cadre d'évaluation réaliste

L'évaluation a été déployée par un cadre méthodologique d'évaluation réaliste (Pawson et Tilley, 1997). Ce type d'évaluation permet d'associer la théorie et les hypothèses sous-jacentes du projet avec les effets réels. Cette approche fut donc adaptée à cette présente recherche et à la méthodologie de RAF, où **il s'agissait de mettre à l'épreuve les ambitions de transformation de l'action publique du projet AJIR**. Il consiste à appréhender le projet, non pas, selon des causalités linéaires (le programme marche), mais selon des causalités contextualisées au sens où se sont les ressources et les contraintes délivrées par le programme qui activent, dans certaines conditions, des mécanismes de changement qui produisent des effets attendus et inattendus. Cette approche conduit à différencier deux dimensions dans l'évaluation :

- Les actions mises en œuvre dans le cadre de la politique publique, dont la logique générale peut être traduite dans une théorie de l'action ;

- Les mécanismes activés par les actions, dont la conceptualisation peut être traduite dans une théorie du changement.

La combinaison entre une théorie de l'action et une théorie du changement constitue la théorie de la politique publique (program theory). L'évaluation réaliste vise à expliquer, à partir d'observations empiriques, les effets d'une intervention, en s'intéressant spécifiquement aux mécanismes sous-jacents de l'intervention et à l'influence du contexte (Pawson, Greenhalgh, Harvey, Walshe, 2005). En effet, il s'agit d'expliquer de quelle manière une action fonctionne (ou non), dans quelles circonstances et auprès de qui, elle a été réalisée. À travers cette approche, nous prenons en compte la multiplicité des contextes et la spécificité du territoire. De plus, il s'agit de mesurer les effets de chaque intervention en fonction du contexte du projet. Il y a ainsi une indissociable corrélation entre comportements humains et situations territoriales. Cette approche évaluative s'inscrit dans une perspective tant opérationnelle, en produisant des connaissances permettant d'améliorer les interventions, que fondamentale, en contribuant à l'avancement des connaissances empiriques et théoriques. Elle permet de mettre en récit le projet, de décrire et analyser les évolutions de pratiques et de réorienter les actions chemin-faisant. En termes, d'évaluation, l'approche réaliste tend à mettre à jour ce que Pawson et Tilley (1997) nomment les « *Context-mechanism-outcome pattern configurations (CMOCs)* ». Le dispositif d'évaluation mis en œuvre tend à insuffler et décrire des mécanismes de changements nouveaux qui agissent sur le contexte territorial et le comportement des acteurs.

Vis-à-vis des enjeux méthodologiques de l'évaluation du projet, l'approche réaliste conduit à considérer que :

- La mise à jour de la théorie de l'action est possible, la mise en place d'un système de suivi des changements observables est partiellement possible. Mais une partie des changements sont inattendus.
- La compréhension des mécanismes de changement n'est pas possible a priori, mais seulement a posteriori.

5) Le référentiel de l'évaluation du projet AJIR

Prévu sur toute la durée du projet, ce dispositif d'évaluation porte sur la gouvernance partagée, la continuité éducative et l'impact des actions sur le public jeune. Une analyse qualitative détaillée de ce terrain a été réalisée qui interroge la cohérence interne et externe du projet lors de sa conception et de sa première phase (2015-2017). Nous avons choisi de considérer le consortium de candidatures du projet comme « *une unité d'analyse de notre recherche, des personnes interdépendantes dans la poursuite d'un objectif* » (Kœnig, 1994).

Le référentiel a pour objectif de se mettre en accord sur une vision commune et doit interroger en continu la mise en œuvre des changements induits sur le territoire. À noter que la première phase porte sur les réalisations, puis l'attention en phase 2 sera portée ensuite sur les résultats, pour terminer sur les impacts. **La première phase du projet** (2016/2017) a été définie comme la phase « de création des conditions de la transformation ». Les temps d'évaluation collectifs ont mis en évidence que ces conditions concernent simultanément la capacité collective à faire participer les usagers à la politique (en simplifiant les dispositifs publics), à expérimenter régulièrement au sein de l'action publique (en rendant lisible une politique jeunesse territoriale) puis à favoriser l'autonomie et la capacité d'initiative des jeunes (en améliorant l'accompagnement des jeunes). La seconde phase 2018/2021 aura pour visée de créer des leviers territoriaux pour l'éducation (formelle et informelle) et le travail (sous toutes ses formes) des jeunes en Ardèche. **Le protocole de l'évaluation**, comme l'illustre la figure 8 concerne en phase 1, l'organisation territoriale (la cohérence interne et externe du projet) et en phase 2, il concerne la politique territoriale (l'efficacité et l'efficience des activités jeunesse) et les jeunes (l'utilité et la pertinence du projet).

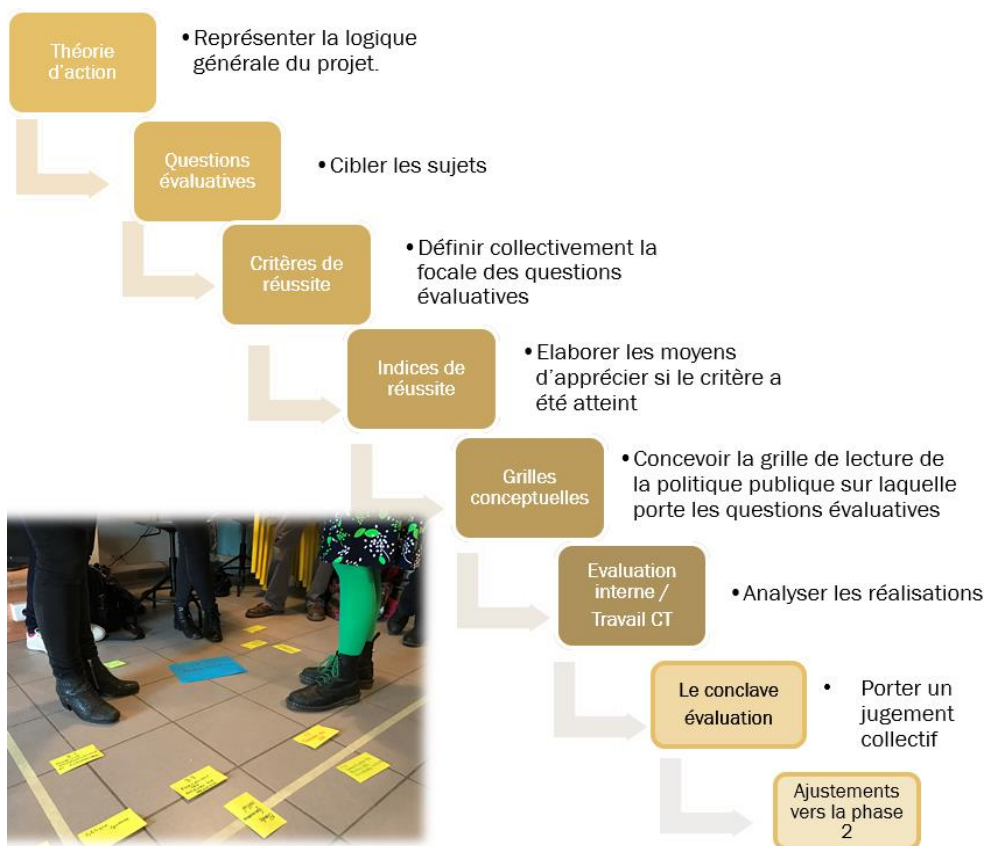
Figure 8 : Le protocole d'évaluation AJIR : 2016/2021



Source : rapport d'évaluation phase 1, projet AJIR, 2018

Pour l'évaluation de la phase 1 du projet AJIR, le choix a été de co-concevoir, toutes les étapes du processus avec les partenaires du consortium. Dans les paragraphes suivants, nous détaillerons les différents temps forts de cette évaluation, synthétisés dans la figure 9.

Figure 9 : Les étapes du protocole d'évaluation AJIR phase 1 (2016-2017)



Source : rapport d'évaluation phase 1, projet AJIR, 2018

Le premier temps fort fut la co-conception de la **théorie d'action** du projet pour représenter et comprendre la **logique générale** du projet AJIR. Ensuite, une co-conception des **questions évaluatives** et des **critères de réussite** au sein du COPIL a été réalisée pour cibler les **sujets évaluatifs** et définir la **focale** des questions évaluatives. Les trois questions évaluatives choisies furent :

- Les jeunes participent-ils à la politique jeunesse du territoire ?
- Les acteurs engagés dans le projet AJIR ont-ils réussi à expérimenter ?
- L'autonomie et la capacité d'initiative des jeunes est-elle favorisée ?

Dans chacune des questions évaluatives, un temps de débats argumenté a permis de définir les critères de réussites. Également, au sein du COTECH une co-conception des **indices de réussite** fut conduite. Une co-élaboration des **grilles conceptuelles**, au sein des séminaires de recherche, permit d'établir la grille de **lecture** de la politique publique sur laquelle porte la question évaluative. Un séminaire de recherche de deux jours s'est déroulé autour de deux questions évaluatives, celle qui concerne la participation et celle qui concerne l'expérimentation. En deux jours, les acteurs ont établi une grille de lecture pour lire la participation et l'expérimentation au sein du projet AJIR. Pour terminer, un conclave évaluatif s'est déroulé sur deux jours en

décembre 2017 afin de **co-porter un jugement collectif sur les résultats**, puis pour **co-construire les orientations de la phase 2**.

Enfin, un recueil **de données continu** (entretiens semi-directifs, observation participante, ateliers de recherche-action, des ateliers participatifs, une analyse des documents de travail, des rapports et bilans établis, documents d'auto-évaluation...) était fait pour **analyser les réalisations** de la phase 1 du projet AJIR au regard des questions, critères et indices établis.

Nous détailler dans les pages suivantes les méthodes et outils utilisés durant ces 3 années de recherche-action.

6) Les méthodes et outils utilisés pour récolter les données

Dans cette section, nous détaillerons les méthodes utilisées lors de la recherche-action-formation et le contexte dans lesquelles elles se sont déroulées. Ensuite, nous préciserons le type de données récoltées. Cette évaluation est une expérience dans le sens où j'ai pu éprouver au quotidien, avec les acteurs, les hypothèses posées par le projet. Le tableau 6 en introduction permet de resituer ces méthodes et outils associés aux données dans la stratégie générale de la recherche.

Le travail évaluatif a permis de documenter les différentes étapes de conception et de déploiement du projet AJIR, de décrire l'évolution du milieu et des acteurs et d'analyser les effets du projet. Les différentes méthodes utilisées permettent de renseigner les expérimentations réalisées par les acteurs pour transformer l'action publique. Les méthodes utilisées ont été les suivantes :

- des entretiens semi-directifs de cadrage de l'évaluation¹⁷ (août, septembre 2016) ;
- des ateliers collectifs d'élaboration des questions évaluatives, critères et indices de réussite en COTECH et COPIL du projet AJIR (année 2016)
- une enquête auprès des acteurs de l'orientation participative du projet (mai 2017) ;
- un séminaire acteurs-chercheurs de deux jours (juillet 2017)
- trois ateliers de recherche-action (mars, octobre et novembre 2017) ;
- une analyse de compte rendu de réunions, de documents administratifs et des synthèses de travaux collaboratifs (année 2017) ;
- une analyse des documents officiels du projet AJIR (2016-2018)
- des documents d'auto-évaluation (fin année 2017) ;
- des ateliers d'écriture (2016 et 2018).

- un atelier de prospective : PETRAIN (2017) ;
- un carnet de bord de recherche (2015, 2017) ;
- un atlas cartographique de la jeunesse (2017) ;
- des enquêtes auprès des jeunes Ardéchois (2017, 2018) ;
- un entretien auprès d'un acteur politique du CD 07 (2019).

Ces méthodes sont détaillées dans les pages suivantes avec les types de données qui en sont issues.

- Des entretiens de cadrage de l'évaluation¹⁸ (août, septembre 2016) ;

La première méthode est une série d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs techniques et politiques du consortium de partenaires du projet AJIR. L'objectif des entretiens était d'avoir un retour critique de chaque structure du consortium au temps 0, soit au lancement du projet. Ces entretiens permettent dans la présente recherche d'analyser la trajectoire des acteurs dans le projet AJIR, ainsi que leurs représentations de celui-ci.

La grille d'entretien se trouve en Annexe 3. Nous interrogeons les raisons qui ont poussé la structure des enquêtées à répondre à cet appel à projets, leur vision de la conception du projet, puis les retombées souhaitées à moyen et long terme. L'entretien était structuré en 4 blocs de question. Un premier bloc visait la présentation de la personne et de sa structure. Une question portait sur les missions de la structure, ses partenaires privilégiés, les membres du consortium avec qui cette dernière avait l'habitude de travailler. Ensuite, une question concernait les raisons qui ont poussé la structure à répondre à l'appel à projets. Un second bloc de questions concernait un retour réflexif de la personne enquêtée sur la conception du projet. Il interrogeait le vécu de l'acteur, la méthodologie déployée, les jeux d'acteurs notamment. Puis, l'état d'esprit face à la mise en œuvre des 3 ambitions du projet fut questionné. Le sens de ces dernières pour l'acteur puis les contraintes à surmonter pour mettre en œuvre ces ambitions. Le bloc terminait sur des questions générales, sur la démarche entamée et les recommandations ou les préconisations pour la suite du projet. Le troisième bloc de questions concernait les résultats attendus, de manière individuelle, pour la structure et pour le territoire. L'entretien se terminait par un bloc de questions ouvertes, sur les remarques que provoquent cet entretien pour la personne et les idées ou phrases qu'elle voudrait rajouter.

Les entretiens se sont déroulés de manière physique ou téléphonique durant l'été 2016 et ont mobilisé 17 personnes avec au moins une personne de chacune des structures du consortium¹⁹. Parmi les personnes de l'enquête, il y avait 6 élus ou directeur de structure et 11 techniciens.

- **Des ateliers collectifs d'élaboration des questions évaluatives, critères et indices de réussite évaluatifs en COTECH et COPIL du projet AJIR (année 2016)**

Durant l'année 2016, au sein de deux COPIL²⁰ et deux COTECH²¹, 4 séances furent organisées afin de co-concevoir la théorie d'action du projet, les questions évaluatives, puis les critères et indices de réussites. Ces ateliers collectifs permettent dans la présente recherche permettent d'analyser le sens et la raison d'être du projet pour les acteurs, en interrogeant les théories et hypothèses inhérentes aux actions.

Pour la théorie d'action, cette dernière s'est faite au sein d'un COPIL. Il a d'abord été exposé la logique d'une théorie d'action qui se présente sous la forme de 'si on' (mets en place...), 'alors on' (réussira...), 'ce qui permettra' (d'atteindre l'horizon...). Un échange argumenté s'est alors développé étape par étape (si, puis alors et enfin ce qui permettra). Ce qui a abouti à un ensemble d'idées, d'arguments dans chacune des étapes. Les acteurs se sont ensuite accordés sur une théorie d'action commune. Les questions évaluatives puis les critères de réussite ont également été travaillés en COPIL. Enfin les indices de réussites furent travaillés en COTECH. Ces derniers permettent d'élaborer les moyens d'apprécier si le critère a été atteint. Le logigramme du projet fut restitué au sol en grandeur nature. Il a été demandé aux techniciens de définir pour le passage d'une action à une réalisation l'indicateur sur un papier positionné sur la flèche (un mot qui permet de passer de la réalisation au résultat : ce que l'on cherche à créer, ce sur quoi on agit, ce que l'on active, ou ce qui valide le résultat). À la suite de quoi un consentement fut trouvé pour chacun des indices.

- **Une enquête auprès des acteurs de l'orientation participative du projet (mai 2017) ;**

Cette enquête concernait les pilotes de fiche de l'orientation 1 du projet AJIR (soit le Département de l'Ardèche, le CRIJ, la MJC d'Annonay et le CIAS de Privas). L'objectif de cette enquête était d'analyser les dispositifs et dispositions prises par les acteurs afin de faire participer les jeunes à la gouvernance et aux actions du projet.

Une enquête quantitative en ligne de l'orientation 1 fut envoyée aux acteurs. Ces derniers l'ont rempli lors d'un entretien téléphone en discutant leurs réponses. Ce questionnaire demandait le

¹⁹ Pour rappel, 12 structures sont membres du groupement au début du projet. Pour plus de détail, voir p. 35

²⁰ Comité de pilotage

²¹ Comité technique

nom de l'action, le nombre de jeunes qui participe à cette action, le niveau d'implication majoritaire des jeunes qui participent à l'action, le nombre d'initiatives ou d'actions concrètes des jeunes de l'action, l'estimation du temps d'échange moyen sur l'action entre les techniciens et les jeunes, l'estimation du temps moyen d'échange sur l'action entre les élus ou directeur de structure et les jeunes, puis une question sur le niveau d'autonomie moyen des jeunes dans l'action. Les entretiens ont duré en moyenne une demi-heure.

- **Un séminaire acteur-chercheur de deux jours (juillet 2017)**

La troisième méthode est un séminaire acteurs-chercheurs qui s'est déroulé sur 2 jours dans les locaux du Cermosem au domaine Olivier de Serres à Mirabel. Une trentaine de participants était présents sur les deux jours, mélangeant des chercheurs, des élus et des professionnels. Les résultats de ce séminaire sont la co-conception de grilles de lecture de l'expérimentation et de la participation de la société civile dans l'action publique. Ces données permettent dans cette recherche d'analyser la vision et la représentation des acteurs pour ces deux notions.

Deux ateliers différents ont eu lieu, un pour questionner l'expérimentation et un second la participation dans l'action publique. Il était proposé aux participants de vivre individuellement et collectivement une expérience de recherche, d'alimenter le processus évaluatif du projet (la grille de lecture de 2 questions évaluatives). La méthode d'analyse en groupe (MAG) a été suivie dans ce séminaire (Van Campenhoudt, Chaumont, Franssen, 2005). Dans chaque groupe, il y avait des rôles ressources : un animateur, un rapporteur, un chercheur référent, deux agitateurs/makers (cf. tableau 10).

Tableau 10 : Les rôles ressources des ateliers du séminaire acteurs/chercheurs, projet AJIR, Cermosem, Juillet 2017

Rôle	Bref descriptif
Témoin	Le témoin présente au groupe une expérience vécue en lien avec la problématique du séminaire. Il apporte des informations au groupe, en révélant divers enjeux et savoirs liés à l'expérience.
Rapporteur	Le rapporteur met en perspective les interprétations individuelles (en miroir, en lien, convergence et divergence...). Il fait converger le groupe autour d'une représentation commune.
Animateur	L'animateur donne la parole, applique les règles du jeu et dirige le groupe, selon la méthode du séminaire.
Chercheur	Le chercheur apporte des éléments d'analyses, des hypothèses et problématise régulièrement l'expérience. Il est une ressource et apporte des apports théoriques au groupe.
Agitateur et maker	Les agitateurs/makers ont la vision d'ensemble du groupe et du processus. Ils remuent le groupe, créent ou animent le mouvement, en libérant la parole, calmant les pulsions et en stimulant les possibilités à travers divers moyens.

Source : Compte rendu séminaire acteurs-chercheurs projet AJIR, Cermosem, Juillet 2017

Le programme détaillé était le suivant :

Jour 1

9 h à 10 h : Accueil et constitution des groupes de recherche.

10 h à 12 h : Temps d'interprétation. Passage au sein du groupe, de l'expérience à la problématisation.

12 h à 12 h 30 : Temps de restitution entre les deux groupes.

14 h à 14 h 15 : Rappel du matin.

14 h 15 à 16 h 30 : Temps de schématisation. De la problématisation à la représentation.

16 h 30 à 17 h : Temps de restitution entre les deux groupes.

Jour 2

9 h à 9 h 30 : Retour sur la journée du 12 juillet.

10 h à 12 h : Temps de construction des outils méthodologiques et analytiques.

De la représentation à la traduction.

12 h à 12 h 30 : Temps de restitution entre les deux groupes.

14 h à 14 h 15 : Rappel du matin.

14 h 15 à 15 h 30 : Mise en commun des deux groupes et finalisation des outils méthodologiques et analytiques.

15 h 30 à 16 h : Temps de bilan.

La méthode consistait à partir du témoignage des participants, un retour d'expérience autour du thème choisi. Ces retours d'expériences ont été envoyés en amont du séminaire par écrit. La première journée visait à partir de ces derniers pour en tirer des enseignements. Le second jour visait à partir de ces enseignants à co-construire des outils méthodologiques et analytiques. Les données issues de ce séminaire sont des grilles de lecture et d'analyse de la participation et de l'expérimentation au sein de l'action publique. Vous trouverez en annexe 5, le livret du participant à ce séminaire.

- **Trois ateliers de recherche-action (mars, octobre et novembre 2017)**

Ces trois ateliers de recherche-action portaient sur la participation des jeunes ou l'expérimentation au sein du projet AJIR. Ils permettent dans la présente recherche d'analyser les résultats du projet puis les attitudes et pratiques des acteurs concernant ces deux thèmes.

- Atelier de recherche-action du projet AJIR, mars 2017

Il avait pour objectif d'interroger la participation et l'expérimentation au sein du projet AJIR. 11 techniciens du projet AJIR étaient présents à l'atelier.

Il s'est déroulé en 3 exercices distincts. Le premier exercice était librement inspiré de la méthode « Ordre et Chaos »²² (Chevalier, Buckles, Bourassa, 2013). Il visait à situer l'état d'avancement des actions au regard de la question évaluative suivante : les acteurs ont-ils réussi à expérimenter ? Un graphique cartésien (cf. figure 10) était posé au sol. Un gradient était posé aux extrémités de chaque ligne. La ligne horizontale allait de 0 (succès très peu probable) à 10 (succès très probable). La ligne verticale allait de 0 (zone d'inconfort) à 10 (zone de confort). Les participants se positionnaient en premier lieu sur la ligne horizontale, puis sur la ligne verticale. Il rejoignait alors les deux traits pour voir dans quelle catégorie se situaient leurs actions (un défi, un rêve, un pari, un plan).

Figure 10 : Résultat de l'exercice 1 « Ordre et Chaos » de l'atelier de recherche-action, projet AJIR, mars 2017

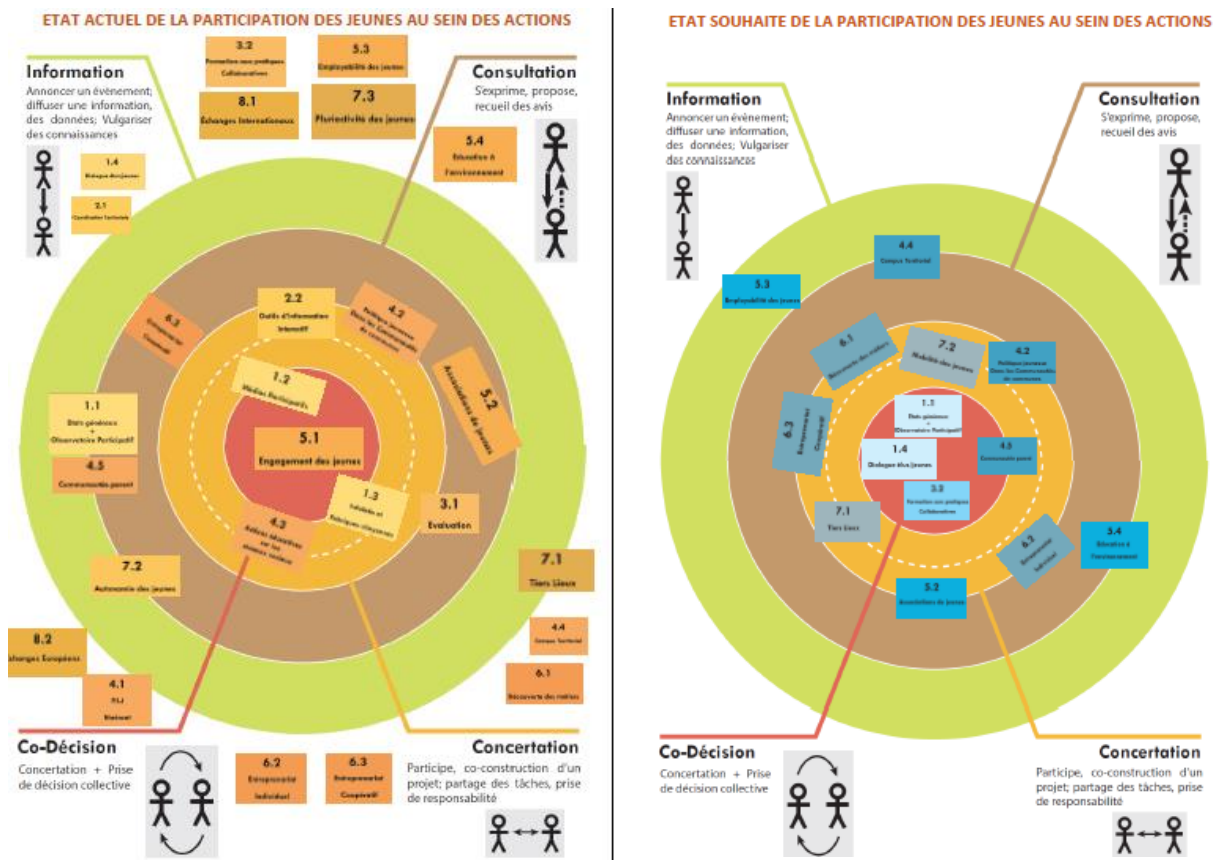


Source : Compte rendu de l'atelier de recherche-action, projet AJIR, Cermosem, mars 2017

Le second exercice (cf. figure 11) était un temps réflexif pour comprendre l'état actuel et souhaité de la participation des jeunes au sein des actions. Il visait également à mettre en évidence les leviers permettant de faire évoluer la situation actuelle.

²² Méthode présente dans le guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participante

Figure 11 : Résultat de l'exercice 2 « Niveau de participation actuel et souhaité des actions », atelier de recherche-action, projet AJIR, mars 2017



Source : Compte rendu l'atelier de recherche-action, projet AJIR, Cermosem, mars 2017

Le troisième exercice était un temps de travail collaboratif autour des états généraux de la jeunesse et l'observatoire participatif de la jeunesse du projet AJIR. Il visait à construire de la transversalité entre les actions et savoir comment chacun y contribue à ces actions. Les données issues de ce séminaire sont une analyse des différentes actions du projet AJIR.

- Atelier de recherche-action du projet AJIR, octobre 2017

Il avait pour objectif d'analyser l'expérimentation au sein du projet AJIR au regard de la grille de lecture établie lors du séminaire acteurs-chercheurs de juillet 2017, 15 techniciens étaient présents à cet atelier qui s'est déroulé le 13 octobre 2017.

L'atelier se déroulait au sol. En haut étaient disposés les types de cadres qui structurent l'action publique selon les acteurs. Un cadre est pour eux « un environnement défini ou représenté, de

manière individuelle ou collective, dans lequel sujet et objet s'inscrivent »²³. Ils ont identifié en dehors du cadre attendu par l'ANRU et d'un cadre idéal partagé, un cadre socioculturel, un cadre juridique et financier, un cadre temporel, un cadre géographique et un cadre organisationnel qui structure le projet. Également, au sol à gauche, les indices évaluatifs étaient positionnés (les temps d'échange avec les jeunes, la culture commune, les méthodes et outils de travail). La figure 12 ci-dessous était posé au sol. Les acteurs devaient définir les réalisations qui concernent les temps d'échanges avec les jeunes, la culture commune ou encore les méthodes et outils de travail qui ont fait bouger le cadre socioculturel, juridique et financier, temporel, géographique et organisationnel de l'action publique jeunesse en Ardèche. Il écrivait leurs réalisations sur des feuilles de papier et les positionnait au sol dans la case correspondante. Un débriefing était ensuite réalisé autour de chaque croisement pour voir ce qui se regroupait, préciser une réalisation et éventuellement en retirer certaines. Les acteurs devaient s'accorder sur ces constats.

Figure 12 : Le tableau de l'atelier de recherche-action, projet AJIR, octobre 2017

	Cadre socioculturel	Cadre juridique et financier	Cadre et temporel	Cadre géographique	Cadre organisationnel
Les temps d'échanges avec les jeunes					
La Culture commune					
Les méthodes et outils de travail					

Source : Compte rendu l'atelier de recherche-action, projet AJIR, Cermosem, octobre 2017

²³ Compte rendu du séminaire acteurs/chercheur de juillet 2017

- Atelier de recherche-action du projet AJIR, novembre 2017

Il avait pour objectif d'analyser la participation des jeunes au sein du projet AJIR au regard de la grille de lecture établie lors du séminaire acteurs-chercheurs de juillet 2017, 17 techniciens étaient présent à cet atelier qui s'est déroulé en novembre 2017.

Il s'est déroulé en quatre exercices distincts. Le premier exercice visait à répondre à la question suivante : où se situe la participation des jeunes dans le projet AJIR selon l'échelle de participation citoyenne ? Une échelle de la participation citoyenne (Arnstein, 1969) était positionnée au centre d'une table. À l'aide d'une gommette, chaque acteur a positionné le niveau actuel de participation des jeunes dans le projet AJIR. Un débat collectif a suivi. Le second exercice visait à décrire les réalisations pour la participation des jeunes au sein du projet. Un premier temps reprenait les communs de la participation des jeunes selon les acteurs : médiums, espaces au sein des espaces publics, lieux et évènements²⁴. Il était demandé aux acteurs d'écrire sur un post-it ces communs de la participation dans AJIR. Un échange pour valider ou non les réponses était réalisé en collectif. Un second temps questionnait les dispositions des acteurs (les arrangements, les préparations, les aptitudes, les activités) pour prendre en compte l'expression des jeunes. Le troisième exercice était un débat autour de l'expertise de la participation et la gouvernance de la participation au sein du projet AJIR. Enfin le troisième exercice demandait aux acteurs d'exprimer leurs postures et pratiques de la participation des jeunes.

- **Compte rendu de réunions, de documents administratifs et des synthèses de travaux collaboratifs (année 2017) ;**

Le tableau 11 décrit les types de documents, leur description, le format des matériaux, le nombre de pages et l'auteur de ceux-ci, qui furent analysés également pour cette recherche. Ces données ont été utiles pour retracer l'histoire du projet et analyser les différentes réalisations du projet et échanges entre les acteurs.

²⁴ Compte rendu du séminaire acteurs/chercheur de juillet 2017

Tableau 11 : Les comptes rendus de réunions, documents administratifs et synthèses de travaux collaboratifs réalisés pour l'évaluation de la phase 1 du projet AJIR, 2015-2018

Type de documents	Description	Format des matériaux	Nombres	Auteur(s)
Compte rendu des COTECH et des COPIL	Le contenu des échanges et des décisions prises dans les instances	Écrit Type Word ou PDF	28	Département de l'Ardèche
Compte rendu de réunions dans les actions	Le contenu des échanges et des décisions prises dans les actions	Écrit Type Word, PDF ou PPT	Une centaine	Le groupement de partenaires AJIR
Documents de bilan ou de promotions des actions	Une description ou une promotion des réalisations dans les actions	Écrit Type Word, PDF ou PPT	Une centaine	Le groupement de partenaires AJIR
Échanges de mails	Des conversations entre les acteurs du groupement	Email	Une centaine	Le groupement de partenaires AJIR
Site internet des structures	Une description ou une promotion des réalisations dans les actions	Données web	15	Le groupement de partenaires AJIR
Fichier Flow	Un tableau collaboratif pour faire part des évolutions (ou non) des actions tous les deux mois	Excel	1	Le groupement de partenaires AJIR
Bilan des actions	Une feuille de bilan par action	Word	24	Le groupement de partenaires AJIR

Source : Poudray, 2021

- Des documents officiels du projet AJIR

Le tableau 12 décrit les documents officiels liés au projet AJIR qui furent étudiés.

Tableau 12 : Documents officiels liés au projet AJIR, 2015-2018

Type de documents	Description	Format des matériaux	Nombres de pages	Auteur(s)
Appel à projets PIA 411	Appel à projets lancé dans le cadre du programme 411 « Projets innovants en faveur de la jeunesse » du programme d'investissements d'avenir.	Écrit Type Word ou PDF	70	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine
Dossier de candidature du projet AJIR	Le dossier de candidature du projet AJIR en réponse au PIA 411. Il composé de 4 parties : diagnostic jeunesse, présentation de la gouvernance du projet, présentation du dispositif d'évaluation du projet et présentation de la stratégie et du plan d'action du projet AJIR.	Écrit Type Word, PDF ou PPT	150	Groupe de partenaires avec pour chef de file de Conseil Départemental de l'Ardèche.
Note de cadrage de l'évaluation AJIR	Présentation du cadre de pensée, de l'état d'avancement du référentiel de l'évaluation et les premiers éléments du bilan des réalisations de la phase 1.	Écrit Type Word, PDF ou PPT	55	Cermosem
Rapport évaluation du projet AJIR phase 1	Le rapport présente la démarche évaluative de la phase 1 du projet AJIR et ses résultats.	Écrit Type Word, PDF ou PPT	136	Cermosem
Convention-cadre pluriannuelle relative au projet AJIR	La convention a pour objet de déterminer les conditions dans lesquelles l'ANRU participe au financement du projet AJIR.	Écrit Type Word, PDF ou PPT	74	Conseil Départemental de l'Ardèche avec l'ANRU
Avenant à la convention 1 et 2	Les avenants ont pour objet d'élargir la liste des Partenaires signataires de l'Accord de groupement, sans que cela ne modifie la nature, les objectifs ni le contenu des actions initialement inscrites à la Convention en vigueur.	Écrit Type Word, PDF ou PPT	54 et 61	Conseil Départemental de l'Ardèche avec l'ANRU

Source : Poudray, 2021

- **Des documents d'auto-évaluation (fin année 2017) ;**

Chaque pilote de fiche, soit les douze structures partenaires du groupement de partenaires au début du projet ont rempli un document d'auto-évaluation. Nous avons analysé ces derniers afin de questionner l'impact du projet dans les structures membres du groupement de partenaires. Ce document portait comme titre AJIR et ma structure. L'objectif de ce dernier était de rassembler dans un document A4 le bilan de la structure partenaire du projet AJIR dans le projet. L'enjeu était de faire ressortir les expertises propres aux structures, dans leur manière d'appréhender ou d'agir dans le projet, les domaines de compétences qu'ils peuvent mettre à profit du collectif. Ce document était structuré par 7 questions :

- Où en est la structure aujourd'hui dans AJIR ? (Vision, rôle, mission, appropriation...)
- Ce que la structure a développé cette année
- Les impacts des actions auprès des jeunes
- Ce qui marche
- Ce qui ne marche pas
- Voici, selon nous, les objectifs que notre structure devrait avoir sein d'AJIR en phase 2 :
- Ce que nous pourrions développer (préciser les liens potentiels avec d'autres structures) :

- **Des ateliers d'écriture (2016 et 2018).**

Une série de trois ateliers d'écriture en 2018 entre la DDCSSP, le foyer habitat jeunes de Privas et le Cermosem ont permis de coécrire un article analytique sur la conception du projet et les premiers mois de son déploiement. Les données issues de ces ateliers furent utilisées dans la présente recherche pour analyser la phase de conception du projet.

Le 22 janvier 2018 a eu lieu un atelier d'écriture préparé, facilité et animé par Chloé GABRIELLI. Ce dernier était lié à question évaluative : les acteurs ont-ils favorisé l'autonomie et la capacité d'initiatives des jeunes. Cet atelier était co-organisé par la D.D.C.S.P.P et le Cermosem. Il y a eu quatre participants. Il visait au travers de 9 exercices d'écriture à faire ressortir les représentations et pratiques d'accompagnement des acteurs.

- **Atelier de prospective, PETRAIN (2017)**

L'atelier de prospective PETRAIN a duré deux heures. Le contenu de cet atelier nous a permis d'analyser les représentations et ambitions des acteurs concernant la gouvernance du projet AJIR. Il avait pour objectif de définir un horizon commun et partagé pour la gouvernance du projet AJIR (cf. annexe 6). Il a permis un débat argumenté sur la gouvernance du projet AJIR.

- **Un carnet de bord de recherche (2015, 2017) ;**

Un carnet de bord de recherche entre 2015 et 2017 fut tenu. Il était organisé en trois grandes zones (cf. tableau 13). La première zone présentait les dates, lieux et évènements. La seconde zone était divisée en deux espaces, un premier où l'humeur du jour, l'étape actuelle de l'évaluation et le contexte dans lequel se déroulait l'observation étaient notés, puis un second espace où les observations étaient marquées. La zone d'analyse fut remplie plus tard. Les données issues de ce carnet de bord furent utilisées dans la présente recherche pour analyser de manière fine des évènements et des situations particulières survenus au cours du projet.

Tableau 13 : Structure du carnet de bord de recherche, projet AJIR, 2015-2017

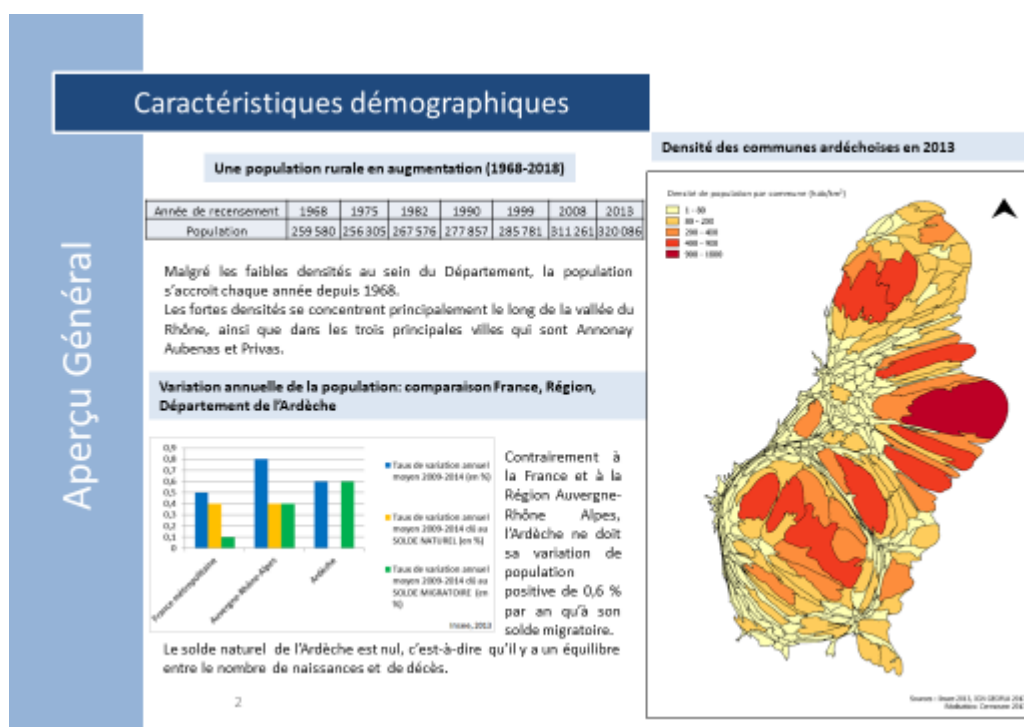
Dates, lieux, évènements	Humeur du jour, étape de l'évaluation, observation de contexte	Zone d'analyse
	Zone d'écriture, échanges informels, questionnement, enjeux et négociation	
1er Octobre 2015, lieux : X, acteurs : X. Type observation : Réunion de mise en place de l'évaluation	Humeur, étape, ambiance, acteurs...	
	Contenu des échanges	

Source : Poudray, 2021

- **Un atlas cartographique de la jeunesse (2017) ;**

Un atlas cartographique de 22 pages a été réalisé. Ce dernier nous a permis de dresser un panorama du contexte territorial pour la jeunesse en Ardèche. Ce dernier est organisé en 6 axes. Un premier axe donne un aperçu général de la jeunesse en Ardèche (caractéristiques démographiques, revenus et niveau de vie, formations et diplômes, niveau de formation, structuration économique). Le deuxième axe concerne les savoirs et formations des jeunes (situation et option des lycées ardéchois, formations post-bac et vie étudiante, lieux ressources), un troisième axe concerne l'économie et le travail (mode de vie des jeunes, structuration de l'emploi, les jeunes micro-entrepreneurs, secteurs d'emploi chez les jeunes salariés, précarité chez les jeunes), un quatrième axe vie locale (engagement de la jeunesse, mobilité des jeunes, vie étudiante, dynamique festive et culturelle) et enfin un quatrième axe indicateur alternatif (Bonheur ardéchois Brut). Enfin, le dernier axe donne un aperçu général des dynamiques économiques de l'Ardèche. L'illustration 5 représente une page de cet atlas de la jeunesse.

Illustration 5 : Exemple d'une page de l'atlas de la jeunesse en Ardèche, AJIR, 2017



- Des enquêtes auprès des jeunes Ardéchois (2017, 2018).

Différentes séries d'enquêtes ont été réalisées auprès des jeunes ardéchois (13-30 ans). Ces entretiens furent utiles pour analyser les représentations des jeunes sur leurs territoires, et pour retracer des trajectoires de vie de jeunes ayant vécu en Ardèche.

97 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de jeunes ardéchois de 13 à 30 ans. Les entretiens ont été conduits par Thibaut Pilloix (en stage) au printemps 2017 lors d'une itinérance à vélo à travers l'Ardèche. L'ambition centrale était de chercher à définir les conditions de l'autonomie correspondant à la jeunesse ardéchoise. L'entretien interroge en ce sens les représentations des jeunes à travers leurs vies quotidiennes, leurs projections à travers leurs rêves et leurs besoins à travers leurs projets.

30 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de jeunes ardéchois de 13 à 30 ans. 13 étaient de sexe féminin et 17 de sexe masculin. Les entretiens ont été conduits par un binôme Andréa Tisne et Mathias Robles (en stage) au printemps 2018. L'ambition centrale était de recueillir des récits de vie des jeunes ardéchois du territoire. Pour ce faire, 3 thèmes étaient abordés dans l'entretien. Le premier thème concernait la formation, le second la représentation du territoire, le troisième les besoins et attentes des jeunes et enfin le quatrième thème concernait les ambitions et projets des jeunes.

280 questionnaires ont été remplis auprès des jeunes de 18 à 30 ans, dans les villes cibles : Saint Laurent les Bains, Saint Cirgues en Montagne, Guilhaumand-granges, le Teil, les Vans, Joyeuse et Villeuneuve de Berg. Urbain.

- **Un entretien auprès d'un acteur politique du CD 07 (2019)**

Un entretien semi-directif a été réalisé auprès d'un acteur politique du CD 07. L'objectif de l'entretien était de décortiquer l'ambition de transition du Département de l'Ardèche. La grille d'entretien se trouve en Annexe 2. L'entretien s'est déroulé durant une période de confinement (mars 2020) et a donc été réalisé en visioconférence.

L'entretien était structuré en 7 blocs de question. Un premier bloc questionnait les ambitions politiques et la vision de l'écologie pour la majorité. Un second bloc de question interrogeait la stratégie d'Ardèche en transition. Le troisième bloc de questions concernait les liens entre la démarche et la dynamique territoriale. Un quatrième bloc s'intéressait aux liens entre le projet Ardèche en transition et l'échelle nationale. Le cinquième bloc interrogeait la transition énergétique dans la démarche d'Ardèche en transition. Et enfin, un sixième bloc regardait les liens entre la démarche et les politiques publiques sociales du territoire. Pour terminer l'entretien, une question ouverture sur les impacts de la COVID était posée.

B2. Méthodes, outils et données issues du laboratoire de recherche en design

1) L'observation participante au sein d'un laboratoire de recherche en design

Un laboratoire de recherche est une organisation où se côtoient des chercheurs et des étudiants. Dans cette section, nous parlerons d'un laboratoire de recherche en design situé dans une université où ses membres travaillent des projets de recherche en design.

L'immersion au sein du laboratoire de recherche en design fut réalisée du 5 novembre 2018 au 15 mars 2019. Le statut conféré à cette immersion est celui d'étudiante invitée au travers d'une posture d'observation participante ouverte (Bastien, 2007). Cette posture a permis de vivre la réalité quotidienne du laboratoire et d'être associée aux différents projets en cours. Lapassade (2001) décrit l'observation participante comme « *une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période, des données sont systématiquement collectées [...]. Les observateurs s'immergent personnellement dans la vie des gens. Ils partagent leurs expériences* ».

Cette observation participante est une expérience dans le sens où j'ai pu éprouver au quotidien l'hypothèse posée. La première expérience de cette recherche (AJIR) me positionnait dans un laboratoire de recherche en sciences humaines et sociales et m'a fait travailler au sein d'un projet de territoire. La seconde expérience de cette recherche me positionna dans un laboratoire de recherche pour observer de manière participante les différents projets dans lesquels le laboratoire travaille. Le choix d'un laboratoire de recherche en design était particulièrement fécond pour prolonger l'enquête et examiner la seconde hypothèse. L'université dans laquelle le laboratoire s'insère possède des formations et de la recherche en design. Les chercheurs et étudiants de ce laboratoire travaillent des projets de recherche en design et déploient notamment des recherches-projet (Findeli, 2015). Les projets observés au sein du laboratoire portent l'ambition soit de concevoir de nouveaux modèles conceptuels, soit de déployer des pratiques de conception basées sur l'expérience-usager, ou enfin de traduire concrètement des ambitions de participations sociales. Les 4 projets observés sont considérés dans cette recherche comme des projets d'action publique selon la définition posée p.3.

Lors de mon arrivée au laboratoire, j'ai bénéficié d'une grande liberté pour observer et participer à la vie du laboratoire. L'objectif de cette immersion était d'identifier les principales caractéristiques d'un projet de recherche en design, d'observer comment ces projets influent éventuellement des changements et comment l'évaluation de ces projets est conçue.

L'observation participante n'était pas clandestine (Bastien, 2007) dans le sens où les membres du laboratoire étaient au courant de ma démarche d'observation participante. Toutefois, cette posture n'a pas manqué de soulever des problèmes éthiques. En effet, excepté un groupe d'étudiants, deux superviseurs et un chercheur, l'ensemble des membres du laboratoire, des étudiants et des partenaires n'ont pas signé un document ou émis de manière indiscutable un consentement sur cette observation. C'est pourquoi l'ensemble des données sur cette expérience seront anonymes.

Toutefois, les échanges et le retour d'un observateur participant peuvent aussi être intéressants pour les accueillants. L'écrit livré et le regard porté sur l'objet étudié sont source de débats. Ma posture fut celle de l'équilibriste, car « *l'observateur occupe donc une position médiane entre celle du novice (cas idéal qui n'existe pas) et celle du membre de l'équipe (plus il s'intègre, moins il parvient à communiquer utilement avec la communauté de ses collègues observateurs)* » (Latour, 1979).

2) Le cadre méthodologique de la théorisation ancrée

L'immersion au sein du laboratoire a été réalisée via **un cadre méthodologique issu de la théorisation ancrée**. Glaser et Strauss (1967) furent les premiers à poser les fondations cette approche. Paillé (1994) fit une adaptation de cette théorie en appuyant sur une méthode d'analyse des données plutôt que sur une stratégie générale de recherche comme ce fut le cas pour *la grounded theory*. Cette adaptation propose des opérations qui conduisent à la construction théorisation plutôt que des codages multiples. Luckerhoff et Guillemette (2012) proposent le terme de la théorisation enracinée. Toutefois la différence entre théorisation ancrée et la théorisation enracinée sont difficilement perceptibles. Calamel (2015) en introduction d'ouvrage utilise et interroge les deux termes et dans un article datant de 2017, Luckerhoff et Guillemette montrent clairement que celles-ci se rejoignent.

Les auteurs mentionnés de ce cadre théorique appuient tous sur la circularité de la démarche. En d'autres termes, la distinction nette et temporelle entre les différentes phases de la recherche sont dans l'enquête difficile à faire. Novo et Woestelandt (2017) rappellent les six étapes de cadre méthodologique : la codification notamment des verbatims, la catégorisation de phénomène, la mise en relation entre les catégories, l'intégration soit l'émergence du problème et sa précision, la modélisation par un schéma théorique et enfin la théorisation. Luckerhoff et Guillemette (2012) distinguent 4 phases en affirmant également le fait qu'elle se mélange en situation d'enquête. Les 4 phases sont les suivantes : une phase d'entretiens, une autre d'émergence de nouvelles dimensions du phénomène, une phase d'échantillonnage théorique systématique (une interaction plus soutenue entre la théorie et les données) et enfin une phase

de récursivité et de saturation de l'action. Ces différentes phases sont apparues dans le travail d'analyse. Pour ce faire, différents outils ont été utilisés.

3) Les méthodes et outils utilisés pour récolter les données²⁵

Dans cette section, nous détaillerons dans un premier temps les méthodes utilisées et le contexte dans lesquelles elles se sont déroulées. Ensuite, nous préciserons le type de données récoltées. Nous préciserons en ce sens, l'écoute active des membres du laboratoire et l'examen des matériaux et productions des projets. Ces méthodes ont été suivies de conversations participantes et de questionnement régulier des participants au sein des projets. Pour terminer, une recherche bibliographique sur le design et notamment le design social a été réalisée. Enfin, l'immersion s'est clôturée par un séminaire où j'ai confronté mes premiers résultats aux débats et à la critique des membres du laboratoire. Le tableau 6 en introduction permet de resituer ces méthodes et outils associés aux données dans la stratégie générale de la recherche.

- Une écoute active ;

L'écoute active est entendue selon Bourdieu (1991) comme « *active et armée* » associant à la fois une posture empathique envers les personnes de l'enquête et une interrogation méthodique continue des effets de l'enquête. Cette dernière a été réalisée en continu au sein du laboratoire et dans les différents projets. Les principaux contextes dans lesquels, j'ai pu déployer cette écoute active furent regroupés en 5 types : les séminaires, les réunions internes des projets entre les membres du laboratoire, les ateliers de projet entre les membres du laboratoire, les ateliers de co-design, les échanges que j'ai pu avoir avec des membres du laboratoire et enfin les restitutions de résidences. À ces moments furent associés des entretiens non directifs avec des membres du laboratoire. Les outils associés à ces méthodes furent de la prise de notes continue au sein d'un carnet de bord de recherche et une retranscription des entretiens. Dans les paragraphes suivants, nous avons détaillé ces différents contextes en précisant les dates, les acteurs présents, le type de données, la description de l'évènement et mon positionnement dans chaque contexte.

²⁵ Tous les tableaux de données présents dans cette section sont de l'auteur de la thèse.

Les séminaires correspondent à échanges en petit groupe réalisé pour le projet 3. Le tableau 14 présente les différents séminaires dans lesquels j'ai pu développer une écoute active.

Tableau 14 : Les séminaires étudiés lors de l'écoute active, immersion laboratoire de recherche en design, du 15 novembre 2018 au 15 mars 2019

Évènement	Dates	Acteurs présents	Description de l'évènement	Positionnement de l'enquêtrice
Séminaire 1	1 ^{er} février 2019	Chercheur.e.s et étudiant.e.s	Un séminaire portant sur une revue de littérature de la justice sociale en bibliothèque.	Participante
Séminaire 2	1 ^{er} mars 2019	Chercheur.e.s et étudiant.e.s	Un séminaire portant sur des travaux de recherche dont la thématique est le design social comme forme de connaissance sur le vieillissement.	Participante
Séminaire 3	8 mars 2019	Chercheur.e.s et étudiant.e.s	Un séminaire présentant les résultats de mon observation participante dont la thématique est le design social et la transformation de l'action publique.	Conférencière

Source : Poudray, 2021

Les réunions internes des projets correspondant à temps d'organisations et de mise en commun entre des acteurs du laboratoire autour de la stratégie, de l'organisation générale puis de la préparation et du débriefe de temps de travaux collectifs des projets en cours. Les réunions internes des projets (cf. tableau 15) concernent ici les projets 2,3 et 4.

Tableau 15 : Les réunions internes étudiées lors de l'écoute active, immersion laboratoire de recherche en design, du 15 novembre 2018 au 15 mars 2019

Réunion interne Projet 2	8 novembre 2018	Chercheur. e. s, superviseur. e. s et étudiant. e. s	Réunion d'échanges autour de la résidence en cours. Le lieu de la réunion fut à l'intérieur de la bibliothèque concerné par le projet.	Écoute et compréhension
Réunion interne Projet 2	21 novembre 2018	Chercheur. e. s, superviseur. e. s et étudiant. e. s	Moment de filtres des conjectures, évaluation et orientation vers des hypothèses de concepts. Le lieu de la réunion fut à l'intérieur de la bibliothèque concernée par le projet.	Écoute et participation aux votes
Réunion interne Projet 4	5 décembre 2018	Chercheur. e. et superviseur. e. s	Échanges autour du mandat et de la stratégie de conception.	Écoute et questionnement
Réunion interne Projet 3	18 décembre 2018	Chercheur. e. s	Échanges autour de la conception basée sur l'expérience usager suite aux diverses expériences en cours.	Écoute
Réunion interne Projet 3	12 janvier 2019	Chercheur. e. s	Organisation et planification des prochaines étapes du projet.	Écoute
Réunion interne Projet 3	11 janvier 2019	Chercheur. e. s	Organisation et planification des prochaines étapes du projet.	Écoute
Réunion interne	4 février 2019	Chercheurs et superviseurs	Échanges d'idées autour du projet	Écoute et questionnement
Réunion interne Projet 4	6 février 2019	Chercheurs et superviseurs	Discussions autour de l'organisation du prochain co-design	Écoute et questionnement
Réunion interne Projet 2	février 2019	Chercheurs et superviseurs et étudiant	Réflexion sur la conception du projet	Écoute et questionnement

Source : Poudray, 2021

Les entretiens non directifs correspondent à des entretiens avec des membres du laboratoire qui ne comportent pas de questions pré-écrites précises ou la structure de l'entretien n'est pas définie à l'avance, mais elle se construit dans l'échange. L'entretien exploratoire permet de prendre ses marques et de comprendre le contexte. L'entretien principal vise à informer ou

confirmer des hypothèses. Le tableau 19 présente les entretiens non directifs réalisés avec les membres du laboratoire.

Tableau 16 : Les entretiens non directifs, immersion laboratoire de recherche en design, du 15 novembre 2018 au 15 mars 2019

Entretien exploratoire	13 novembre 2018	Un chercheur et moi-même	30 minutes de discussion autour de mon observation participante	Active en conversation
Entretien principal	24 novembre 2018	Une étudiante en maîtrise	Entretiens portant sur la résidence réalisée dans le projet 3	Active en conversation
Entretien Principal	Février 2019	Deux superviseures	Échanges portant sur la conception du projet 4	Active en conversation

Source : Poudray, 2021

Les ateliers de projet sont des temps de co-conception sur les projets. Ils sont ici effectués par l'équipe projet constituée des chercheurs. e. s, superviseurs et étudiants (cf. tableau 20).

Tableau 17 : Les ateliers de projet étudiés lors de l'écoute active, immersion laboratoire de recherche en design, du 15 novembre 2018 au 15 mars 2019

Atelier de projets Projet 2	21 novembre 2018	Chercheur. e. s, superviseur. e. s, étudiant. e. s	moment de filtres — évaluation des conjonctures.	Écoute passive
Atelier projet Projet 4	Du 3 janvier au 15 mars 2019	Chercheur. e. s, superviseur. e. s, étudiant. e. s	Travail de conception du projet	Active en conversation

Source : Poudray, 2021

Les ateliers de co-design sont des temps de co-conception élargis avec les partenaires et usagers des projets (cf. tableau 18).

Tableau 18 : Les ateliers de co-design étudiés lors de l'écoute active, immersion laboratoire de recherche en design, du 15 novembre 2018 au 15 mars 2019

Co-design 1	10 décembre 2018	Chercheur. e. s, superviseur. e. s, étudiant. e. s, Employés de bibliothèques	Objectifs : ressortir les enjeux critiques + des pistes de développement Déroulement : Débat critique (enrichir l'espace problème) /Conception (exploration espace solution) /Sélection et raffinement d'une hypothèse (exquise d'une architecture de service).
Co-design 2	12 décembre 2018	Chercheur. e. s, superviseur. e. s, étudiant. e. s, Employés de bibliothèques	Objectifs : ressortir les enjeux critiques + des pistes de développement Déroulement : Débat critique (enrichir l'espace problème) /Conception (exploration espace solution) /Sélection et raffinement d'une hypothèse (exquise d'une architecture de service).

Source : Poudray, 2021

Les réunions extérieures des temps d'échanges auprès des partenaires dans les différents projets (cf. tableau 19).

Tableau 19 : Les réunions extérieures étudiées lors de l'écoute active, immersion laboratoire de recherche en design, du 15 novembre 2018 au 15 mars 2019

Réunions extérieures 2 Projet 4	19 décembre 2018	Chercheur. e. s, superviseur. e. s, Partenaires du projet	Échanges autour du mandat et du processus de conception en design	Extérieur, dans les locaux des partenaires	Écoute
Réunion extérieure 1 Projet 4	15 janvier 2019	Chercheur. e. s, superviseur. e. s, étudiant. e. s, Partenaires du projet	Reformulation du mandat et premières propositions	Extérieur, dans les locaux des partenaires	Écoute

Source : Poudray, 2021

Les restitutions de résidences sont une présentation des résultats des résidences aux usagers et/ou acteurs des projets concernés (cf. tableau 20).

Tableau 20 : Les restitutions de résidences de design faites par des étudiants étudiées lors de l'écoute active, immersion laboratoire de recherche en design, du 15 novembre 2018 au 15 mars 2019

Restitution de résidences étudiantes Projet 2	17 décembre 2018	Chercheur. e. s, superviseur. e. s, étudiant. e. s, partenaires invité. e. s	Rendu des résultats étudiants suite à une résidence dans une bibliothèque.	des Université	Écoute
Restitution de résidences étudiantes Projet 3	19 décembre 2018	Chercheur. e. s et partenaires invité. e. s	Rendu des résultats étudiants suite à une résidence dans une bibliothèque ;	Extérieur, dans les locaux d'une ville partenaire.	Écoute

Source : Poudray, 2021

- Des conversations et un questionnement participant au sein des projets autour de leurs évaluations ;

Des échanges avec les membres du laboratoire furent effectués à plusieurs reprises. Ces derniers se sont effectués dans 4 contextes différents.

Le premier est un contexte que l'on peut qualifier de travail de bureau ou d'atelier à l'université. Les conversations étant à la fois physiques et virtuelles.

Le second est un contexte que l'on peut qualifier d'immersion dans les espaces du projet, possiblement hors de l'université. Les conversations pouvaient alors inclure les partenaires du projet. Dans ces deux contextes, les échanges étaient effectués par et sur les projets en cours. À titre d'exemple, le livrable du projet 1 est arrivé au laboratoire ce qui a engendré des échanges critiques sur ses qualités, ses limites et un retour sur le déroulement de la démarche.

Le troisième contexte peut être qualifié de moment informel. Il concerne les temps de trajets, de pauses, de déplacements ou encore de repas hors de l'université. Les échanges étaient plus informels et pouvaient concerner des considérations générales autour du design et de l'activité des designers. À titre d'exemple, je me trouvais une fois dehors, en pause cigarette avant un rendu intermédiaire de projet. J'ai échangé avec une superviseuse du projet 2. Elle m'a fait part

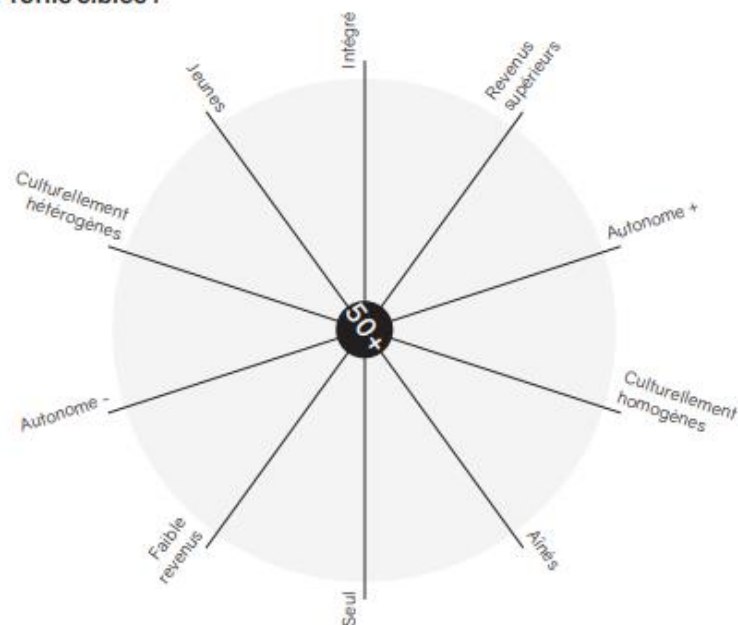
de son point de vue sur les démarches de design social, ses différentes acceptations, son intérêt et ses limites selon elles.

Le quatrième contexte concerne ma contribution dans un projet en cours par le prisme de son évaluation. Par exemple, un atelier avec les étudiants a été réalisé afin d'évaluer l'ensemble des conjectures produites pour le projet 4. Une grille d'auto-évaluation fut produite avec le chercheur et les superviseures du projet (cf. figure 13). Les étudiants ont rempli les fiches et nous avons alors réalisé une séance de filtres de ces derniers. Les étudiants les présentaient à l'aide de la grille. Un moment d'échange était ensuite réalisé.

Figure 13 : Évaluation des conjectures, projet 4, laboratoire de recherche en design, 2019

Nom de la conjecture :

Profils ciblés :



Qualité de l'expérience recherchée :

Je veux que les usagers se sentent comme (analogie à une autre expérience)...

Impacts attendus :

Qu'est-ce que ça change dans la vie des usagers?

Source : Laboratoire de recherche en design, projet 4, 2019

- **Une recherche bibliographique sur le design et notamment le design social**
La bibliographie page 375 présente les différents ouvrages étudiés.

- **Un examen des matériaux et productions des projets du laboratoire ;**
Lors des échanges avec les membres du laboratoire, ces derniers m'ont renvoyé sur un certain nombre de documents. Également, lors de mon immersion des documents étaient produits ou en cours de production. Le tableau 21 présente les documents du laboratoire analysés.

Tableau 21 : Les matériaux et productions de projet étudiés, immersion laboratoire de recherche en design, du 15 novembre 2018 au 15 mars 2019

Nom	Nombre	Nombre de pages	Type de matériaux	Contenu	Date
Rapports de fin de sessions d'étudiant Projet 2	4	En moyenne 20	PDF	Documents réflexifs des étudiants sur la démarche développée lors de la session et les résultats obtenus.	Janvier 2019
Compte rendu d'ateliers Projet 2	1	25	PowerPoint	Retours sur le déroulé et les productions réalisés lors d'un atelier de co-design	Décembre 2018
Productions réalisées lors des projets	multiples	/	Graphiques, infographies, schémas, dessins, concepts, tableaux entretiens, architecture de services....	Le travail des données servant à faire évoluer le processus de conception	2018-2019
Recueil d'idées projet 1	1	115	Livrable pour les partenaires	Livres présentant les résultats du travail de conception pour le projet 1	Novembre 2018
Plan d'atelier	1	3	Pdf	Présentations des objectifs, attendus, de la planification et l'évaluation de l'atelier.	Janvier 2018
Stratégie Projet 4	1	1	PDF	La stratégie de conception du projet	Janvier 2019
Projet de recherche Projet 3	1	64	PDF	Dossier de demande de subvention, projet de recherche 3	Novembre 2016
Rapport de recherche provisoire suite à une résidence Projet 3	1	111	PDF	Présentation de la démarche et des résultats issus de la résidence.	Novembre 2018
PW restitution résidence du projet 3	1	20	PPT	Support de présentation lors de la restitution orale d'une résidence au sein du projet 3	Novembre 2018
Présentation de l'atelier de co-design Projet 4	1	19	PPT	Introduction à l'atelier de co-design + présentation du programme.	Mars 2019

Source : Poudray, 2021

B3 –Méthode et outils des entretiens semi-directifs

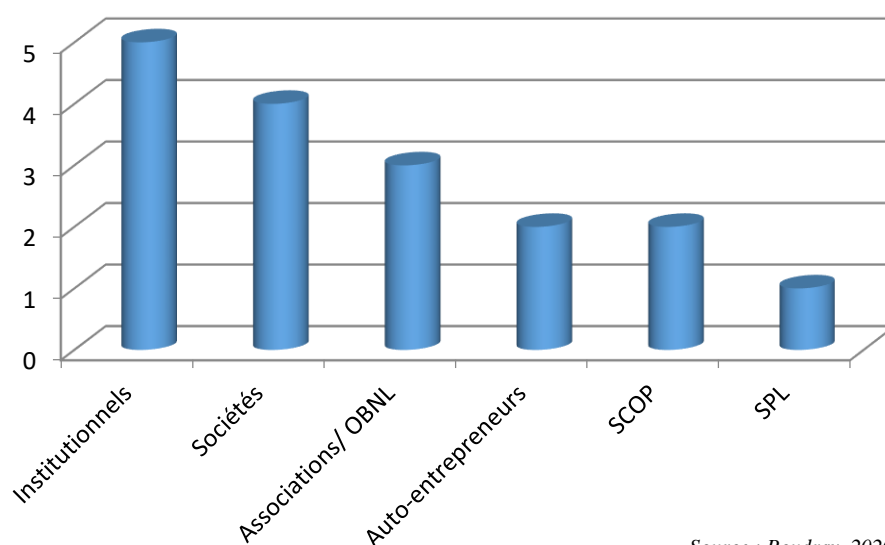
1) Des entretiens auprès d'acteurs de la transformation de l'action publique en France et dans une métropole internationale

L'ensemble des données issues du projet AJIR et de l'immersion au sein du laboratoire de recherche en design sont complétées par 17 entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs qui cherchent à développer des dynamiques de transformation de l'action publique en France et dans une grande métropole internationale. Les acteurs ont été choisis en fonction des objectifs de leurs organisations qui devaient stipuler des objectifs de transformations sociales, de mutation de l'action publique ou encore qui engageaient des expérimentations notables dans l'action publique.

17 entretiens ont été réalisés, dont 5 dans une métropole internationale, 4 à Nantes et 4 à Lyon, 1 à Paris, 1 à Montpellier, 1 à Bordeaux et enfin 1 à La Roche Blanche.

Nous avons choisi délibérément de diversifier le type d'organisations dont sont issus les interviewés (cf. figure 14). Ainsi, les organisations principales associées aux entretiens sont les institutions publiques. Ensuite nous avons enquêté des acteurs de sociétés privées, d'associations et d'organismes à but non lucratifs (OBNL), des autoentrepreneurs, de SCOP (Société coopérative et participative) et un membre d'une SPL (Société Publique Locale).

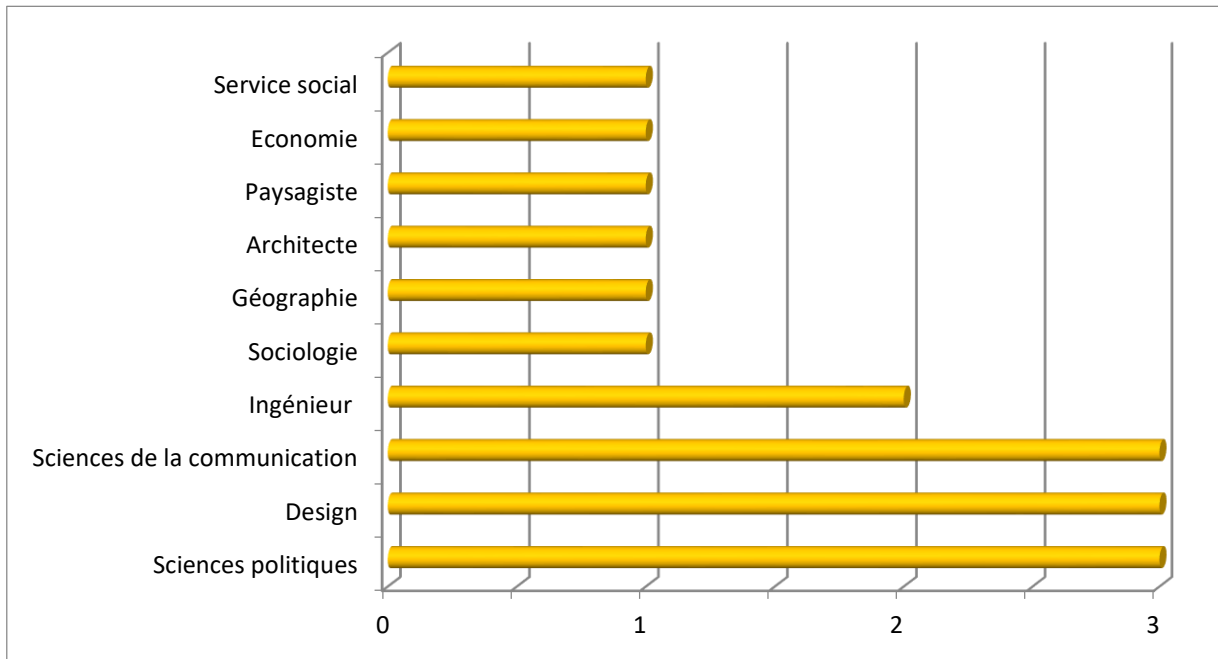
Figure 14 : Le statut des organisations où les personnes enquêtées travaillent, entretiens semi-directifs auprès d'acteurs de la transformation de l'action publique, 2018-2019



Source : Poudray, 2020

9 femmes et 8 hommes ont été enquêtés. Les formations dominantes des personnes interrogées sont les sciences politiques, le design et les sciences de la communication. Ensuite nous retrouvons de manière équivalente la sociologie, la géographie, l'architecture, le paysagisme, l'économie et le service social (cf. figure 15).

Figure 15 : Les formations dominantes des personnes enquêtées, entretiens semi-directifs auprès d'acteurs de la transformation de l'action publique, 2018-2019



Source : Poudray, 2020

2) Des entretiens semi-directifs²⁶

Les 17 entretiens semi-directifs ont été réalisés à l'aide d'une grille d'entretien présentée en annexe 1.

Neuf grandes thématiques ont été abordées dans ces entretiens. Le premier thème abordé concerne l'histoire de l'organisation des personnes enquêtées. Ce premier visait à décrire les origines de la structure, sa genèse, ses principaux succès et difficultés tout en questionnant pourquoi la personne enquêtée travaille dans cette structure. Le second thème concerne la stratégie développée, la feuille de route actuelle de la structure. Il s'agissait de comprendre la stratégie, les objectifs actuels et le budget alloué à celle-ci. Le troisième thème correspond au fonctionnement de l'organisation, à sa gouvernance et à ses partenaires privilégiés. Le quatrième thème correspond aux instruments développés, aux méthodes de travail, savoir-faire

²⁶ Tous les tableaux de données présents dans cette section sont de l'auteure de la thèse : Poudray, 2021.

et processus que la structure déploie. Une question particulière sur l'évaluation était posée. Le cinquième thème était celui des profils d'acteurs de l'organisation, soit leurs formations, les métiers associés et les liens privilégiés avec des écoles ou des organismes de formations. Le sixième thème était celui des partenariats et projets en cours et de la place de la société civile dans ceux-ci. Le septième thème s'intéressait particulièrement aux logiques créatives et interrogeait les acteurs sur leurs utilisations dans la conception de projet. Enfin, le huitième thème interrogeait la transformation de l'action publique, sa signification pour les acteurs et s'ils déclaraient la déployer. Pour terminer le dernier et neuvième thème était ouvert et interrogeait les acteurs sur le futur.

L'entretien durait en moyenne 1 h 30. Dans les tableaux suivants (22 à 38), chaque entretien est détaillé. Le contexte, le type et statut de la personne enquêtée et enfin l'ambiance générale lors de l'entretien sont décrits.

Tableau 22 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 1 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous au sixième étage d'une institution.
Description de la personne enquêtée	Un directeur, homme de 40 ou 50 ans. Un visage large, une grande taille, des yeux bleus. Une légère timidité et une forte empathie.
Description de l'ambiance	Bâtiment sobre, équilibré, des petites fenêtres, une grande avenue propre, un patrimoine public avec un sentiment de puissance tranquille. Deux vigiles à l'entrée du bâtiment blagueurs. Un espace de fouilles antiterroriste. Un hall blanc, lumineux, et sobre. À droite un comptoir avec du personnel d'accueil et à gauche deux canapés confortables. Une procédure d'accueil, délivrance d'un badge visiteur contre une pièce d'identité. Un portillon de contrôle. Une moquette au sol donnant un aspect confortable à l'espace. Une borne à destination du personnel pour pointer. Quatre ascenseurs immenses. Au 6e étage des murs d'un blanc pétant. Une ambiance jeune et décontractée.

Tableau 23 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 2 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous dans un café simple, classique en centre-ville.
Description de la personne enquêtée	Un membre d'une SCOP, femme brune, disponible pour l'entretien.
Description de l'ambiance	Nous étions seules dans le bar avec le barman qui rangeait des verres. Nous étions face à face autour d'une petite table ronde.

Tableau 24 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 3 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous dans les locaux d'une société au rez-de-chaussée d'un vieux bâtiment
Description de la personne enquêtée	Un doctorant en Cifre d'une société, la trentaine, fatigué.
Description de l'ambiance	Un petit couloir permet de sonner à une porte assez blindée pour rentrer dans les locaux. Un jeune m'accueille et me propose de patienter sur un canapé presque confortable avec des coussins. À droite du canapé se trouve une étagère avec des livres de sciences humaines et sociales en rapport avec le vivre ensemble et l'urbanisme. Au dos de la porte d'entrée, est présent un nuage de mot avec les valeurs de la société : vivre ensemble, rêves... Je suis dans un espace ouvert avec plusieurs postes de travail, qui favorise la proximité. La pièce est blanche et propre. La réunion se déroulera dans une salle de réunion avec une grande télévision et des chaises positionnées en ovales pour de plus grandes réunions.

Tableau 25 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 4 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous dans les locaux d'une société au premier étage d'un bâtiment des années 70.
Description de la personne enquêtée	Une directrice de société, femme brune d'une quarantaine d'années
Description de l'ambiance	L'entrée se fait par une sorte de cour intérieure avec un espace vert au centre puis un chemin carré autour. Le rendez-vous se fait au sein d'un espace de coworking (au 1er étage, il s'agit d'un incubateur puis au second du coworking). À l'entrée, une carte est nécessaire pour accéder aux bâtiments. Au sein du deuxième étage, une deuxième carte est nécessaire pour accéder au coworking. On rentre dans un espace agréable avec au centre un bar. Le rendez se déroulera dans un espace ouvert vers le bar composé de banquettes, tables basses, cousins, zones pour s'allonger.

Tableau 26 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 5 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous au 1 ^{er} étage d'une institution.
Description de la personne enquêtée	Un directeur, homme, la quarantaine. Une personne qui parle vite et qui est un peu sur la défensive au début. Elle souffle beaucoup face à mes premières questions très générales.
Description de l'ambiance	Une secrétaire me dirige dans une salle de réunion avec d'autres personnes, mais il s'agit d'une erreur, un rendez-vous autour des questions de mobilités. Je suis alors redirigé vers une autre salle. Le bureau du directeur est très sobre, excepté 3 affiches au mur.

Tableau 27 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 6 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous aux 4 étages d'un bâtiment simple.
Description de la personne enquêtée	Un directeur, la cinquantaine.
Description de l'ambiance	Le rendez-vous se déroula dans une petite salle de réunion ordinaire. Nous étions assis au bout d'une grande table de réunion ovale.

Tableau 28 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 7 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous au 2 ^e étage d'un bâtiment institutionnel.
Description de la personne enquêtée	Un directeur, homme, la cinquantaine. Il est pressé et n'a que 40 minutes à m'accorder.
Description de l'ambiance	Une dame à l'accueil me reçoit. Elle ne connaît pas le nom de la personne enquêtée. Un homme passe devant elle en soufflant. Elle finit par le trouver et m'indique son bureau. Je passe au sein d'une cour intérieure où un évènement se prépare. La personne est déjà en rendez-vous, j'attends. La personne s'en va, je me présente. Il est étonné de ma présence et vérifie son agenda et me confirme que nous avons rendez-vous.

Tableau 29 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 8 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous au rez-de-chaussée d'une maison bourgeoise.
Description de la personne enquêtée	Une autoentrepreneur, femme, la cinquantaine.
Description de l'ambiance	En centre-ville, le lieu est partagé par plusieurs organismes. Le lieu est chaleureux, il s'agit d'une ancienne maison bourgeoise, avec des pièces hautes de plafond, et des couloirs longs.

Tableau 30 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 9 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous par téléphone
Description de la personne enquêtée	Un autoentrepreneur, homme, la trentaine
Description de l'ambiance	Il vient juste de lancer son activité. L'entretien l'intéresse, car ça lui permet de prendre du recul sur son actualité intense.

Tableau 31 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 10 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous par téléphone
Description de la personne enquêtée	Fondateur d'une SCOP, homme, 32 ans
Description de l'ambiance	Personne bavarde. Il répond facilement aux questions. L'entretien est fluide, bien qu'il soit réalisé par téléphone.

Tableau 32 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 11 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous au 1 ^{er} étage d'un bâtiment institutionnel
Description de la personne enquêtée	2 personnes à l'entretien : une directrice, femme, la cinquantaine et une chargée de mission, femme, la trentaine venant juste d'arriver, mais a de fortes compétences en design.
Description de l'ambiance	Le rendez-vous se déroule avec 2 personnes dans un petit bureau autour d'une table ronde.

Tableau 33 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 12 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous par téléphone
Description de la personne enquêtée	Une directrice, femme, la trentaine avancée
Description de l'ambiance	Personne très à l'écoute. Intéressée par l'entretien. Qualité du son moyenne.

Tableau 34 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 13 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous dans un local en bas d'immeuble.
Description de la personne enquêtée	Une chargée de mission, femme, d'une quarantaine d'années, assez dynamique sur plusieurs projets en même temps.
Description de l'ambiance	L'entretien est réalisé dans son bureau relativement petit.

Tableau 35 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 14 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous dans un immeuble d'un quartier dynamique du centre-ville.
Description de la personne enquêtée	Une chargée de projet, femme, approchant de la trentaine, fatiguée.
Description de l'ambiance	Grands espaces. Accueil dans une salle de pause. Ambiance conviviale. Femme de mon âge, fatiguée. L'entretien s'est tenu dans une grande salle de réunion. Elle s'assoit en face de moi, mais comme les tables sont grandes, elle est assez éloignée.

Tableau 36 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 15 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous dans une grande tour de l'hypercentre.
Description de la personne enquêtée	Directeur, Homme d'une quarantaine d'années. Employé depuis un moment et directeur depuis peu.
Description de l'ambiance	Rendez-vous dans une salle de réunion. Le temps est compté, car la salle est prise après.

Tableau 37 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 16 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous en centre-ville, aux 2 ^{ème} étage d'une maison
Description de la personne enquêtée	Femme, la cinquantaine, en poste récemment
Description de l'ambiance	Accueil par une personne qui travaille en coworking (il m'explique que ça tourne, c'est une sorte de permanence). Bureau partagé, espace de pause et de bureau également dans le style des tiers-lieux. Rendez-vous sur un canapé, côte à côte, pas loin d'autres travailleurs.

Tableau 38 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 17 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019

Lieu de rendez-vous	Rendez-vous dans un bar qui vient d'ouvrir. Ambiance calme et décontractée.
Description de la personne enquêtée	Une femme d'une trentaine d'années
Description de l'ambiance	Elle a une posture très empathique, souhaite faire l'entretien sous forme de conversation. Je lui expose en même temps mon travail et pourquoi je pose ces questions. Je bois un grand chocolat chaud durant l'entretien.

Conclusion chapitre B

Le cadre général d'analyse qualitative est le ciment de la recherche (il est présenté en introduction). Le chapitre B s'attarde sur la méthodologie générale de la thèse réalisée par deux expériences principales complétées par la réalisation d'entretiens semi-directifs. Chacune de ces expériences a bénéficié de procédés, d'une posture et de types de données spécifiques. Il importait dans le chapitre B de décrire en détail le statut des données et leurs méthodes associées. Ce chapitre montre la richesse et la quantité de données récoltées, ainsi que les multiples protocoles de collecte réalisés. Le tableau 6 en introduction permet de resituer les méthodes et outils associés aux données, présentées dans le chapitre B, dans la stratégie générale de la recherche.

La posture méthodologique a varié en fonction des terrains. Pour le projet AJIR, la posture de recherche était celle de chargée d'évaluation par une méthodologie de recherche-action-formation intégrée au projet. Les méthodes et outils déployés étaient à la fois liés à des temps de travaux collectifs initiés par la chargée d'évaluation (ateliers de recherche-action, séminaire, ateliers prospectifs, temps d'évaluation...), des questionnements (entretiens semi-directifs, entretiens téléphoniques, enquête en ligne...), mais aussi des observations (réunions, échanges formels et informels, compte rendu d'actions...). Cette méthodologie permet de déployer une recherche dans le projet tout en produisant des connaissances à partir de l'expérience. L'enjeu est également de faire évoluer les actions chemin faisant et de déployer des formations pour faire évoluer les pratiques. De manière générale, ce type de méthodologie encourage une transformation sociale (Barbier, 1996).

Concernant le laboratoire de recherche en design, la posture de recherche était celle d'observatrice participante. Le cadre théorique utilisé fut celui de la théorisation ancrée. Les méthodes et outils déployés étaient à la fois de l'écoute active, un questionnement participant et une analyse des travaux et documents du laboratoire.

Enfin, les entretiens ATAP réalisés étaient semi-directifs et la posture dans la recherche fut celle d'enquêtrice. La méthode utilisée était donc celle du questionnement via l'entretien semi-directif.

Les données récoltées sont à la fois froides présentes dans les comptes rendus de réunions, les documents officiels de présentation où les synthèses de travaux collaboratifs. Elles sont également chaudes traduisant des expériences vécues, des témoignages, des évaluations orales ou des observations en direct écrites dans un carnet de bord de recherche, par exemple.

Conclusion partie I

Dans cette première partie, nous nous sommes attachés à décrire la méthodologie générale de la recherche. Cette première partie est descriptive et permet de saisir les caractéristiques des immersions dans chaque terrain, et de détailler l'arsenal méthodologique associé.

Un premier chapitre A décrit les observations issues des immersions au sein du projet AJIR et des projets du laboratoire de recherche en design, tandis que le chapitre B traite des postures, méthodes et outils utilisés dans les trois terrains de recherche.

La mise en perspective de ces données dans la méthodologie générale de la thèse respecte le statut de chaque expérience et le contexte associé. Le projet AJIR est un terrain qui permet de décrire et d'analyser l'ambition, les tentatives et les expérimentations de transformation de l'action publique. Ce terrain se situe à une échelle micro et méso. Le laboratoire de recherche en design est un terrain qui permet de décrire et d'analyser la discipline du design dans l'action publique. Ce terrain se situe à une échelle micro. Enfin, les entretiens semi-directifs ATAP sont analysés à une échelle macro pour comprendre les apports et les limites du design dans l'action publique et ses dynamiques de transformation.

La problématique générale de la recherche interroge la manière dont le design participe à la transformation de l'action publique. Celle-ci fut construite progressivement au fur et à mesure que l'enquête avançait. La présente thèse cherche ainsi à comprendre les dynamiques de transformation de l'action publique et analyser la place et le statut du design dans celles-ci. Le cadre général d'analyse qualitative de la présente recherche permet une mise en perspective sur des éléments précis, par exemple des dispositifs participatifs ou les expertises des projets. À chaque fois, qu'une mise en perspective se fera, celle-ci sera réalisée par rapport à un objet en question, par exemple les dispositifs participatifs. Selon cet exemple, les apports et limites du design dans les dispositifs participatifs seront observés tout comme les expérimentations participatives réalisées au sein du projet AJIR.

Dans la seconde partie, nous nous attacherons à décrire la conception des projets observés, après avoir détaillé les caractéristiques du contexte dans lequel ils s'insèrent. Pour le projet AJIR, nous décrirons le contexte territorial, tandis que pour le laboratoire de recherche en design, nous décrirons les caractéristiques du contexte disciplinaire associé.

Partie II :

Les expériences des projets dans leurs contextes singuliers :
d'un territoire en transition écologique à une histoire disciplinaire spécifique

Introduction de la Partie II

Dans cette seconde partie, nous analyserons les contextes de conception des différents projets. Également, nous étudierons les caractéristiques de conception spécifiques de ces derniers. Enfin, nous essayerons d'observer les effets de ces projets dans l'action publique.

Le premier chapitre C concerne le territoire de l'Ardèche. Pour commencer, dans la section C1 nous proposons une lecture de la trajectoire moderne de ce territoire. Cette lecture s'intéresse aux systèmes de significations qui forment et font le territoire. Pour ce faire, nous utiliserons des données démographiques, sociales et économiques. L'enjeu est de pouvoir décrire les principales dynamiques territoriales à l'œuvre entre 1789 et aujourd'hui. L'Ardèche est un territoire rural que nous concevons comme une marge, entendu au sens de Depraz (2017) c'est-à-dire « *pas tant un plus ou un moins par rapport à un centre ou une périphérie ; [mais un territoire] différent, "autre", à l'image des hétérotopies foucaaldiennes, qu'il s'agit donc d'appréhender pour lui-même* ». À partir de la lecture de cette trajectoire, nous analyserons en détail le processus de co-conception du projet AJIR (Ardèche Jeunesse Innovation Ruralité). Nous observerons les différentes étapes de conception du projet, tout comme l'évolution des dynamiques partenariales et les essais de collaborations entre les 12 partenaires du projet, dans la section C2. Puis, nous chercherons à qualifier et comprendre le contenu et la stratégie de ce projet territorialisé dans la section C3. Nous étudierons le projet au regard des politiques publiques de la jeunesse en France.

Le chapitre D s'intéresse à la notion de projet et particulièrement au design. Dans une première section, D1, nous reviendrons brièvement sur les origines du design tout en montrant son évolution jusqu'à aujourd'hui. Nous observerons les multiples paradoxes de ce dernier pour analyser son arrivée récente au sein de l'action publique. Nous nous attarderons sur le design social qui se développe depuis quelques années. Ce dernier est étudié et pratiqué notamment dans une communauté francophone de recherche en design. Dans la section D2, les données issues de l'observation participante au sein du laboratoire de recherche en design nous permettront de questionner l'attitude et la pratique des designers dans la conception de projets au sein de l'action publique. Nous observerons les éléments constitutifs de cette pratique. Pour terminer, nous observerons en détail la conception des projets de design du laboratoire, dans la section D3.

Cette seconde partie permet d'observer les deux expériences de la recherche dans leurs contextes singuliers, soit au sein d'un territoire en transition écologique ou dans une histoire disciplinaire spécifique.

Chapitre C

La conception d'un projet expérimental (AJIR) dans un territoire en transition.

Rappel méthodologique

C1 : Recherche bibliographique et lecture cartographique de la trajectoire du territoire de l'Ardèche. Analyse d'un entretien auprès d'un acteur politique du CD 07 complétée par l'étude d'articles et de documents bibliographiques.

C2 : Étude de la conception du projet AJIR à partir des entretiens de cadrage de l'évaluation, d'observations participantes, des documents collaboratifs du projet AJIR et du carnet de bord de recherche.

C3 : Analyse des attitudes et pratiques des acteurs et du référentiel du projet AJIR au sein du territoire via les ateliers de recherche-action, les documents bibliographiques et les entretiens de cadrage de l'évaluation.

C1 – La territorialité résidentielle en Ardèche conduit à un mouvement de transition.

1) Le territoire de l'Ardèche est produit socialement durant une période d'augmentation de l'activité industrielle (XVIIIe – XIXe siècle)

Le nom Ardèche, en occitan Ardecha ou Ardecho, est celui d'une rivière qui prend sa source près du col de la Chavade et se jette ensuite dans le Rhône. Ce nom fut choisi comme nom de département le 26 février 1790, lors de la division de la France en 83 départements. Les contours de ce territoire correspondent à quelques exceptions près à l'ancienne province du Vivarais associée au Languedoc (Cornet & Barre, 1983). À cette époque, pour Lefebvre (1974) les mathématiques au sens moderne du terme ont permis de produire une énorme quantité d'espaces. La France est en pleine révolution industrielle et les territoires selon Mitard (1932) ont été produits selon cette tendance dominante du mode de production. La France sera ainsi divisée et réordonnée en de multiples territoires, mais une fois ces espaces délimités, la première difficulté est de définir une unité ou une cohérence à ces derniers. Le territoire de l'Ardèche sera défini comme un ensemble de plusieurs entités géographiques, car *« on a voulu trouver les caractères généraux, on a, certes, obtenu des résultats, mais qui n'ont pas de valeur. On peut toujours chercher l'altitude ou la température moyenne, la densité de population, le point central, etc., d'un territoire délimité aussi arbitrairement que l'on voudra. À quoi bon ? »* (Mitard, 1932). Toutefois, à l'image du Choletais étudié par Aggeri & Pallez (2005) le territoire ardéchois est identifié par les acteurs comme doté d'une identité forte forgée au cours de l'histoire. Nous reviendrons sur celle-ci en montrant également comment elle permet le déploiement de nombreuses initiatives locales.

À partir de la Révolution française, de nombreuses entreprises vont s'installer en Ardèche, en exploitant les ressources du milieu naturel. Les industries qui vont prospérer sont celles du ver à soie (Charpigny, 1996), du papier, des minerais (fer, charbon...) et des carrières (Schnetzler, 1964). Le commerce de la draperie à Viviers, du textile à Aubenas, de la mégisserie et de la tannerie principalement à Annonay sont fleurissants. Enfin, l'industrie du bijou va également croître dans les Boutières (Riou, 2007). Ces industries vont faire muter l'économie du territoire, d'une économie de subsistance à une économie d'échanges (Bozon, 1978). En outre, le chemin de fer a permis d'augmenter les mobilités et les échanges économiques. La carte 3 permet de visualiser la répartition des principales dynamiques industrielles sur le territoire.

Carte 3 : Les principaux sites industriels, Ardèche, du XVIIIe-XXe siècles

Types d'industries :

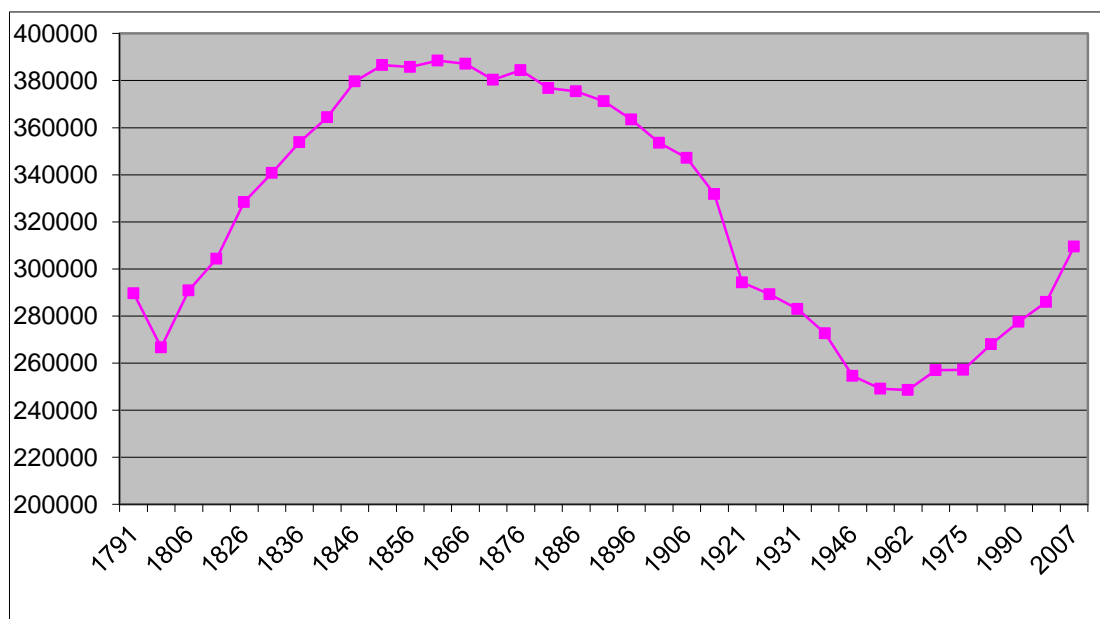
- Bijou
- Carrière de pierres
- Carrosserie
- Cuir
- Energie hydrolique et soie
- Les eaux
- Mines de charbons
- Mines de fer
- Mines de plomb
- Mines de plomb et cuivre
- Mines et fonderies de fer et fonte
- Papeterie
- Soie
- Textile
- Transport



Source : Robinet, Poudray, 2020. Fond de carte : les contributeurs d'OpenStreetMap, 2019. Données : Mémoire d'Ardèche et Temps Présent : Sites industriels remarquables en Ardèche, Catalogue de l'exposition 2018.

En même temps que la production industrielle se développe, le territoire est produit socialement (Bozon, 1978). « *Toutes ces activités ont agité les villages et imprégné durablement les mémoires et les paysages* » (Chénot, 2018). Les différentes industries ont marqué les villages, les paysages et ont structuré la vie sociale ardéchoise. L’Ardèche devient progressivement un référent explicite pour parler de cette portion d’espace, qui devient « *doué de qualités intrinsèques* » (Besse, 2013). Des récits collectifs y sont associés, une organisation du pouvoir se structure, faisant du territoire de l’Ardèche un socle commun de vie en société. Durant cette période, une augmentation de la population est observée. La figure 16 correspond à la courbe démographique du territoire de l’Ardèche entre 1791 et 2007. Nous observons une augmentation de la population entre 1801 et 1861, soit une période de 60 ans. En effet, les Ardéchois vont passer de 266 656 à 388 500 habitants (Cornet & Barre, 1983) soit une augmentation de plus de 120 000 personnes. À cette époque de nombreuses terrasses agricoles vont être cultivées sur le territoire pour nourrir la population.

Figure 16 : Évolution démographique du département de l’Ardèche entre 1791 et 2012



Sources : Mao P., 2015, à partir SPLAF, 2007

2) Les Ardéchois vont pallier l’exode rural par le développement du tourisme

Au début du XX siècle, l’industrie en Ardèche va connaître une crise due, par exemple, à l’arrivée de diverses maladies, le Phylloxéra pour la vigne et le Pébrine pour le ver à soie. La délocalisation des entreprises à l’étranger motivée par un coût de production plus faible va aussi petit à petit faire fermer les usines. Ces dynamiques et les deux conflits mondiaux (près de 12 000 Ardéchois ont été tués durant la seule Première Guerre mondiale) vont aboutir à une désertification et une marginalisation progressive du territoire. On assiste alors à un exode rural

important (cf. figure 16). Nous observons une baisse de la population entre 1901 et 1962, soit une période de 61 ans. La population va passer de 353 564 à 248 516 habitants, soit une diminution d'environ 105 048 personnes. Certains cantons ont perdu jusqu'à 75 % de leur population. Le territoire ne donne pas suffisamment de travail à sa population et notamment à sa jeunesse, il est alors perçu comme vieillissant et éloigné de la modernité, en retard par rapport au développement des grandes métropoles (Coustaury, 1974). Pour la population locale présente, cet exode est synonyme d'abandon et de danger. En effet, « le risque le plus grave qui menace l'avenir de l'Ardèche, souligné avec insistance par Cornet et Barre (1983), c'est la dépopulation : *“le dépeuplement a particulièrement touché ce département qui, dans les cent dernières années, a perdu plus d'un tiers de ses habitants”*».

En parallèle de cet exode, le thermalisme (les séjours de cures thermales) se porte bien et correspond pour le territoire au début d'une autre dynamique économique et sociale : le tourisme. En 1851, la station thermale de Vals les bains est construite, suivit de Neyrac puis de Saint Laurent les Bains. *“En 1898 est fondé un casino et en 1904 le premier syndicat d'initiative du Vivarais. D'autres stations thermales s'équipent alors, Le Pestrin et Neyras non loin de Vals, Saint Laurent les Bains, apparemment perdu dans une âpre vallée, mais proche de la célèbre voie qu'emprunte le chemin de fer Clermont-Nîmes”* (Bozon, 1978). C'est la période de l'hygiénisme, le climatisme se développe en complément du thermalisme, grâce au développement des transports, pour des touristes en recherche d'air pur (cf. illustration 6). *“Avec la cure d'eau, on recherche aussi la cure d'air [...] les touristes recherchent l'air pur et vont alors trouver leur bonheur au cœur de la montagne Ardèche qui va se structurer pour répondre aux besoins de ces derniers.”* (Bozon, 1978).

L'année 1936 correspond à la création des congés payés. Un tronçon de la mythique nationale 7 passe par l'Ardèche. Ces événements marqueront le début d'un développement progressif du tourisme de masse notamment en sud Ardèche, autour des gorges. La forme majeure du tourisme de l'Ardèche s'incarne dans l'hôtellerie de plein air qui *“se développe dans toutes l'Europe”* (Barthe-Deloizy, 2003). Progressivement, le visage touristique du territoire évolue vers l'affirmation d'un tourisme social et de nature (Daudé, 1986 ; Mao, Corneloup, 2005). Pour les gorges de l'Ardèche, *“trois dynamiques complémentaires vont modifier l'usage récréatif du canyon de 1945 à 1960 : l'arrivée d'estivants d'Europe du Nord, le développement du naturisme et l'émergence d'un tourisme social”* (Mao, 2003). Progressivement et au-delà des tensions inhérentes aux différents usages des gorges de l'Ardèche, les élus locaux, mais aussi les habitants vont voir ici une opportunité inespérée, un palliatif à une économie industrielle en déclin. *“D'un lieu chargé d'incertitude, le fond des Gorges devient un lieu privilégié de villégiature”* (Mao, 2003).

Illustration 6 : Une carte postale de La Louvesc promotionnant le climatisme, 1938



Sources : Annuaire mairie, 2020, repéré à : <https://www.annuaire-mairie.fr/photo-lalouvesc.html>. Creative Commons by-nc-sa,

Autour des hauts lieux naturels (ex. : les grottes de l'Ardèche) on assiste également à un tourisme rural diffus (ex. : sur la montagne ardéchoise). Le tourisme devient en quelques années le premier secteur économique du territoire, *“une ressource assez considérable, d'autant que, si comme tant de régions montagneuses, ce pays est mal doté pour les activités productrices modernes, il est au contraire bien doté pour attirer et retenir les visiteurs”* (Bozon, 1978). Le territoire est naturellement attractif de par ses rivières, ses paysages et son ensoleillement. *“Le développement touristique restera jusqu'aux années 1960 presque exclusivement exogènes. Les locaux restent en marge de ces trois dynamiques”* (Mao, 2003).

Les acteurs publics encouragent le tourisme en Ardèche, du fait notamment des retombées économiques fortes qu'il engendre. L'ambition première des politiques publiques touristiques est d'attirer les touristes en développant et proposant des infrastructures d'accueil adaptées. C'est l'époque des grandes politiques d'aménagement touristique des territoires. Paradoxalement, l'Ardèche est relativement préservée des grands projets touristiques, car les acteurs publics privilégient un tourisme social et de nature (Daudé, 1986 ; Mao, Corneloup, 2005). Dans cette optique et principalement dans les gorges de l'Ardèche, Mao (2003) observe une reconversion de terrains agricoles en camping, le développement d'activités de pleine nature où, étonnamment, le tourisme de masse devient un moyen d'échapper aux aménagements luxueux des grands groupes touristiques. Aussi, l'activité touristique va progressivement se développer, se professionnaliser et *“un des principaux facteurs du développement touristique sur cette période est la création en 1959 du premier Comité Départemental du Tourisme*



(C.D.T.) de France” (Mao, 2003). Puis en 1975, les premiers États Généraux du tourisme sont organisés. Il ressort, en priorité, de ces états généraux l’idée de ne pas faire seulement du tourisme de masse et d’engager le développement d’un tourisme plus “culturel”. La trajectoire économique du territoire pour les 40 prochaines années était lancée. Les politiques publiques vont accompagner le développement du tourisme, son aménagement, tout en déployant des mesures pour conserver, protéger et valoriser les grands sites naturels et en faire des ressources territoriales et patrimoniales (Landel & Senil, 2009). En ce sens, les acteurs vont classer le “Pont d’Arc comme monument naturel ou comme monument historique” (Gauchon, 2009). De nombreuses mesures patrimoniales vont alors être prises afin de concilier développement du tourisme et préservation des espaces naturels. “Ces premières mesures sont complétées en 1943 par l’inscription des gorges de l’Ardèche (environ 3800 hectares) à l’inventaire des sites” (Gauchon, 2009). La carte 4 présente les principaux sites touristiques de l’Ardèche.

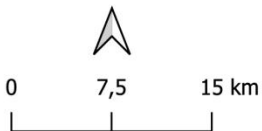
3) La découverte de la Grotte Chauvet va enclencher une transition culturelle du tourisme accompagnée par un processus de transition territoriale

En Occident, une culture des loisirs se développe dans les modes de vie et des changements sociétaux jouent sur les choix d’installations. Les touristes étrangers, principalement européens visitent l’Ardèche et pour certains s’installent depuis ces 50 dernières années : « *les localisations relevant du hasard ou des relations, Hollandais, Allemands, Belges, Anglais se sont installés dans nos murs* » (Cornet & Barre, 1983). De plus, en lien avec les grands événements nationaux comme mai 1968, des urbains viennent vivre en Ardèche. En ce sens, une attractivité résidentielle débute en Ardèche à la fin des années 1970. Rouvière (2015) parle de cinq vagues successives de migration (cf. figure 17). La première (1969-1973) est composée des « hippies » ou de « vrais marginaux », la seconde vague (1975-1985) est celle des « néo-ruraux » qui cherchent une stabilité, la troisième vague (années 90) correspond la pratique de métiers variés transposés de la ville à la campagne, animée par une recherche de cadres de vie. La quatrième vague (à partir de 1995) correspond à des situations précaires et des personnes qui cherchent à vivre à moindre coût. Enfin, la cinquième vague (années 2000) correspond aux « nouveaux autarciques », aux « alters ».

Carte 4 : Les principaux sites touristiques, en Ardèche, XXe et XXI siècles

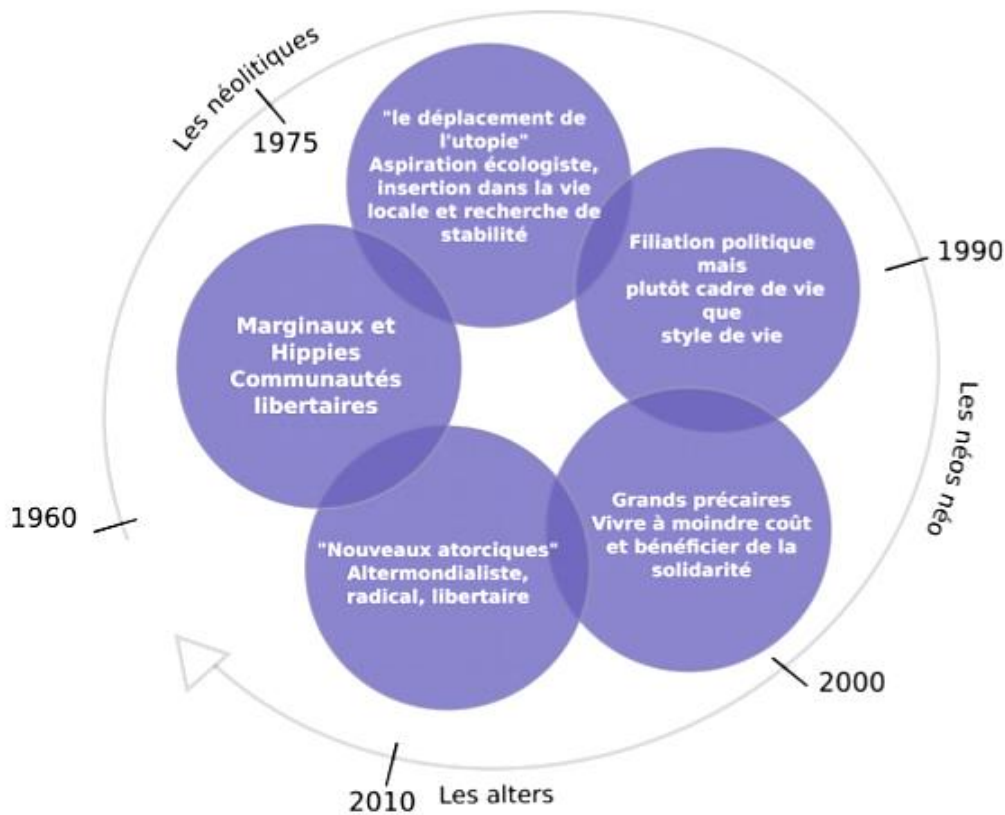
Types de sites touristiques :

-  Site culturel
-  Site naturel



Source : Robinet, Poudray, 2020. Fond de carte : les contributeurs d'OpenStreetMap, 2019. Données : Agence Départementale du Tourisme, 2019.

Figure 17 : Les différentes vagues de migrations en Ardèche au XXe et XXIe siècles



Sources : Pilloix, 2017 à partir de Rouvière, 2015

Entre 1982 et 2007, soit une période de 24 ans, la population va passer de 267 970 à 309 456 habitants soit une augmentation lente, mais constante d'environ 41 486 personnes (cf. figure 16). Ces migrations d'agrément (Cognard, 2010) participent à inverser la courbe démographique du territoire.

De plus, en 1994 a lieu l'invention de la Grotte Chauvet (Duval, 2007 ; Senil, 2011). Cette date est le symbole d'une transition culturelle mature et affirmée du tourisme sur le territoire. Depuis, tourisme et développement local puis territorial (Denieuil, 2008) vont aller de pair. Le déploiement des politiques publiques va contribuer à une diversification du tourisme en développant des offres plus patrimoniales et culturelles et contribuer alors à améliorer et valoriser la qualité résidentielle et la qualité de vie du territoire (Davezies, 2009 ; Pecqueur & Talandier, 2011). Les politiques ont participées à créer un processus de spécification territoriale (Colletis & Pecqueur, 2005 ; Zimmermann, 2005). Elles valorisent les caractéristiques et qualités propres à l'Ardèche. En effet, elles vont spécifier à la fois les paysages, le terroir et la culture et constituer des réseaux de mise en valeur comme des paniers de biens (Pecqueur, 2001), la création d'une destination touristique (Bartikowski et al., 2008) et des systèmes

culturels localisés (Corneloup, 2009). Ce processus de mise en valeur du territoire rend compte des spécificités locales et questionne à nouveau ce qui fait le territoire de l'Ardèche.

94 % des personnes qui ont répondu à un sondage réalisé par le Conseil Départemental en mai et juin 2016 sont satisfaites de vivre en Ardèche²⁷. Les habitants du territoire revendiquent désormais une satisfaction à vivre au sein de ce territoire rural du fait de son cadre et de sa qualité de vie. On retrouve également dans de nombreuses enquêtes (Pilloix, 2017 ; Poudray et al., 2018) un attachement des jeunes envers ce territoire. Le milieu de vie devient un atout pour les acteurs du territoire qui le valorisent régulièrement (cf. illustration 7). Senil (2017) décrit ce mouvement sous le terme de « charisme territorial » parlant d'un ré-enchantement des liens aux lieux. Nous pouvons également citer « *une campagne de communication autour du slogan Ardèche : 100 % BAB, le "BAB" étant ici entendu comme le Bonheur Ardéchois Brut* » (Koop & Senil, 2016). L'attachement des habitants au territoire a également été rendu visible au sein des manifestations contre l'extraction du gaz de schiste où une forte mobilisation citoyenne en 2010/2011 a permis de ne pas entériner un permis d'exploitation. Certains auteurs (Revol, Groueff, & Julien, 2012) associent cette forte convergence citoyenne à « *un attachement au territoire comme bien commun [...] cette mobilisation constitue un moment charnière et symbolique d'un territoire qui se cherche et se veut en transition par rapport au modèle dominant* ».

Illustration 7 : Présentation du Conseil Départemental de l'Ardèche, 2018



Un cadre de vie exceptionnel, pour entreprendre avec une nature d'avance

L'Ardèche offre une qualité de vie incomparable à tous ceux qui recherchent l'harmonie entre vie professionnelle et vie familiale !

Sources : Conseil départemental de l'Ardèche, 2019, *Cadre de vie*, repéré à : <http://entreprendre.ardeche.fr/457-cadre-de-vie.htm>

Le métissage de la population dû aux multiples vagues de migrations dans cette marge à faciliter le bricolage et l'expérimentation dans plusieurs domaines, comme l'économie. En effet, en sud Ardèche, un salarié sur cinq travaille dans l'économie sociale et solidaire (Laurent, 2005). Les

²⁷Sondage réalisé en ligne par le CD 07 en 2016. Les résultats sont issus de 1 932 questionnaires sélectionnés comme panel représentatif de la population ardéchoise.

emplois créés dans l'ESS croient 4 fois plus vite que dans le secteur privé entre 2009 et 2013²⁸. Notons aussi que 72 % des salariés sont des femmes. Une des explications est que le volet social de l'ESS comprend le service à la personne, majoritairement composé de femmes. L'Ardèche méridionale, comme le démontre le nombre de microprojets financés par le Fonds Social Européen via la Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire sur la période 2008-2014, semble particulièrement porteuse d'initiatives collectives à portée sociale et solidaire. Koop & Senil (2016) décrivent des coopératives dans le domaine des transports, de l'énergie et du logement pour compenser les désavantages de la distance, la présence de résidences artistiques, le développement d'initiatives alternatives dans le domaine de l'animation sociale ou de l'agro-écologie, mais aussi une économie de partage, une revalorisation de savoirs et de connaissances, des lieux de vie en tout genre, des garages associatifs. Ces nombreuses initiatives et expérimentations selon Koop & Senil (2016) « ont positionné le territoire comme un des hauts lieux d'initiatives alternatives au système productiviste dominant ». Le territoire bénéficie par ces initiatives et des mouvements, de portée nationale, voire internationale, comme l'association de Pierre Rabhi « Terre et humanisme » ont contribué à forger cette représentation d'un territoire « alternatif ». Le territoire est perçu comme socialement actif et qualifié « d'audacieux », terme repris notamment par le Département de l'Ardèche avec le slogan « l'Ardèche, terre d'audace ». Par ailleurs, la présence proportionnellement plus élevée qu'à l'échelle régionale et nationale d'une population éloignée de l'emploi pérenne (RSA, emplois saisonniers) peut expliquer l'émergence de projets hors « économie classique » pour permettre un retour vers l'emploi. On peut citer l'exemple de Pollen Scop, du réseau REPAS, ITESS, de Changement de Cap, de l'ancrage d'un système d'échanges local à Joyeuse... Cette dynamique de l'économie sociale et solidaire est un atout de taille pour le département. Outre le fait que ces associations animent le territoire et rendent des services à la population, les emplois générés sont précieux et non délocalisables.

Le Département de l'Ardèche, conscient de la spécificité de son territoire, s'est engagé en 2018 dans une démarche Ardèche en Transition. Pour appuyer la démarche les acteurs ont répondu à un appel à projets national lancé par le ministère de la Transition écologique et solidaire intitulé : Contrat de Transition Ecologique (CTE) dans le cadre de la mise en œuvre du plan climat national. Briant (2019) montre que ces contrats encouragent à transformer la dynamique économique des territoires en engageant de nouvelles filières économiques dans des domaines variés comme les énergies renouvelables, la performance énergétique des bâtiments, les nouvelles mobilités, la transition agricole, alimentation en circuits courts et de proximité, la préservation des ressources en eau, l'économie circulaire, l'économie sociale et solidaire... Bien que ces contrats soient normalement signés entre les EPCI et l'État, l'Ardèche fut figure d'exception. Le Département en fut signataire au côté des EPCI. L'encart 3 est le discours

²⁸ Dossier de candidature du projet AJIR, 2016

introductif de cette démarche collective qui vise à repenser les modes de vie. Le Département de l'Ardèche se positionne en tant que coordinateur. Une dynamique d'institutionnalisation de la transition est donc lancée par le Département de l'Ardèche. Nous avons interrogé un acteur politique du Département (cf. grille d'entretien en annexe 2). L'objectif de l'entretien est de décortiquer l'ambition de transition du Département de l'Ardèche. Pour ce faire, nous l'avons interrogé sur les ambitions politiques et la vision de l'écologie pour la majorité, sur la stratégie d'Ardèche en Transition, sur le déploiement de la démarche et enfin sur les liens avec les politiques publiques locales actuelles.

Lamine et al. (2015) dénombrent trois cadres théoriques pour la transition écologique (transition sociotechnique, *food regime theory* et sociologie pragmatique). À partir de ces derniers, elles proposent une approche systémique et pragmatique de la transition écologique des systèmes agroalimentaires. Nous nous sommes appuyés sur cette approche, pour comprendre la transition ambitionnée en Ardèche. Cette grille de lecture comprend cinq points d'attention « *construits à partir de la confrontation de ces différentes théories* » (Lamine et al., 2015) soit une approche historicisée, une approche systémique, une transformation des rapports de pouvoir, une analyse des controverses et enfin une approche ethnographique des changements de pratiques.

La démarche est globalement bien reçue sur le principe dans le territoire et connaît peu d'oppositions politiques comme nous l'explique la personne enquêtée. Elle s'inscrit en fait dans l'histoire du territoire et semble plutôt cohérente avec ses évolutions. L'Ardèche, nous venons de l'observer a été marqué par deux processus territoriaux : la production et la spécification. Et aujourd'hui de par son histoire le système prend la voie d'un autre processus, celui de la transition.

Encart 3 : Introduction de la démarche Ardèche en transition,
Conseil Départemental de l'Ardèche, 2019

« Inutile de se cacher la réalité : bien que l'Ardèche soit et reste un territoire de qualité de vie, de biodiversité préservée et plutôt très bonne élève dans la cour de la production d'énergies renouvelables, elle n'en est pas moins au cœur d'un système mondial qui — s'il ne se rénove pas profondément — sera à moyen terme... destructeur !

C'est ce constat qui conduit aujourd'hui le Département à lancer et coordonner une démarche volontariste pour "produire" les grands axes et les projets qui permettront à notre territoire de repenser notre modèle de vie.

Une démarche collective qui associe les entreprises, le monde agricole, l'ensemble des collectivités territoriales, les partenaires sociaux et associatifs pour in fine écrire notre contrat de... transition écologique.

Tenant compte des réalités de notre territoire, de ses atouts, de ses faiblesses, la réflexion prend en compte plusieurs enjeux autour desquels peut s'imaginer l'Ardèche en transition : celui des mobilités intelligentes (donc qui innovent dans l'approche même des besoins en termes de mobilité), celui de l'efficacité énergétique (pour réduire notre impact environnemental), celui de la ressource en eau au travers notamment de ses usages (agriculture, tourisme...). Trois grands thèmes de réflexion et d'action qui prennent appui sur l'innovation sociale et les usages numériques pour imaginer les solutions pour l'avenir de l'Ardèche... et du monde.

Comme ce territoire regorge d'innovations, il vous revient de les faire connaître et notamment toutes celles qui contribuent aux enjeux énumérés ci-dessus et qui font la part belle à l'innovation sociale et convient pour leur réalisation le numérique et ses usages.

Si la perspective que notre territoire s'engage dans une transition écologique, si vous souhaitez contribuer à cette grande ambition portée par le Département, les intercommunalités et les acteurs ardéchois et qui vise à inscrire l'Ardèche dans une dynamique durable de développement économique et d'accompagnement du changement rapide de la société à 30 ans, alors... »

Sources : Conseil départemental de l'Ardèche, 2019, L'Ardèche en transition, repéré à <https://transition-energetique.ardeche.fr/>

L'acteur interrogé nous explique l'origine de la démarche Ardèche en Transition. Il parle d'une ambition à l'échelle du territoire pour répondre aux défis que pose le changement climatique. Il décrit une prise de conscience progressive par la majorité politique en place suite au combat contre le gaz de schiste (2011 et 2016) appuyé par l'observation des multiples changements climatiques visibles dans les activités quotidiennes en Ardèche :

« C'est un dossier présidentiel. [...] Il y avait une vraie volonté de porter un projet autour de la transition. [...] ça part aussi beaucoup de 2011 du combat

contre les gaz de schistes, il y'a eu une prise de conscience [...] Le changement climatique est aussi dans le tourisme, les impacts sont assez forts. [...] L'agriculture est un domaine qui subit fortement les aléas climatiques ces dernières années, sécheresses... Donc c'est un peu le mélange de tout ça qui va nous amener à nous faire prendre conscience que si on ne régissait pas, on allait avoir des secteurs en souffrance. [...] L'agriculture, l'économie, le tourisme, l'eau [...] La transition ce n'est plus quelques écolos dans une soirée, autour d'un feu qui disent que le monde change. [...] C'était d'abord un souci économique. [...] Réfléchir sur l'économie de demain à l'orée de la transition, c'est parti comme ça au début. »

Les justifications portées au sein du Département pour soutenir la transition s'appuient de ce fait sur les argumentaires de l'accord de Paris où il s'agit de « *la double prise de conscience de la finitude des ressources sur lesquelles repose la croissance économique mondiale et de l'empreinte environnementale issue de notre consommation énergétique* » (Monnoyer-Smith, 2017). En effet, la vision de la transition en Ardèche revêt en premier lieu une vision techniciste (Lamine et al., 2015), où l'enjeu est de développer un ensemble de modèles techniques dans l'économie locale. Les efforts seront dans un premier temps portés sur la diminution de la pollution, la réduction des émissions des gaz à effet de serre, le développement des énergies vertes... La démarche soutient une transition que l'acteur politique justifie comme nécessaire et inévitable pour contrer le changement climatique :

« Au départ, ça part du changement climatique, ce n'est pas on faire la transition écologique pour préserver les milieux, préserver la matière première, c'est vraiment il faut qu'on arrête de polluer et de modifier l'atmosphère et qu'on limite l'élévation de la température. C'est vraiment accord de Paris. [...] C'est vraiment une lutte contre le changement climatique ».

En ce sens, les premières réflexions en Ardèche ont commencé autour de la transition énergétique (Gueorguieva-Faye, 2007). Un acteur a pris de la place sur ces questions, il s'agit de l'Agence Locale de l'Energie (ALEC 07) qui était anciennement une association, Pôle Energie. Cette dernière a eu un rôle important dans les combats contre le gaz de schiste (Bourez et al., 2013) et est devenue un acteur incontournable de la transition en Ardèche. Les acteurs de l'économie sociale et solidaire ont également progressivement pris une place de plus en plus forte dans le système politique local (Demoustier, 2010). Les enjeux de pouvoir sont désormais plus de l'ordre de la capacité qu'ont les différents acteurs du territoire à travailler ensemble. Les acteurs de l'économie sociale et solidaire apportent généralement une dimension sociale et systémique de la transition écologique (Lamine et al., 2015) qui peut entraîner des controverses face à une dimension plus techniciste. L'acteur interrogé montre une ambivalence sur cette question, mais la majorité du Département montre qu'une évolution est en train de s'opérer. Ils s'interrogent désormais la dimension sociale de la transition :

« Comment la transition peut-elle être au service du social ? ».

Cette évolution est également visible dans un changement de langage. Les acteurs parlent désormais, non de transition énergétique, mais d'une transition écologique et sociale. La démarche de transition, bien qu'elle s'institutionnalise aujourd'hui en Ardèche, est issue de l'histoire longue du territoire. Récemment, l'acteur interrogé dénote une évolution dans les débats autour de la transition. En effet, les controverses semblent aujourd'hui s'orienter sur les façons de faire, les stratégies et les choix à adopter. Il cite par exemple le directeur de la chambre d'agriculture de l'Ardèche qui un jour dans une assemblée déclare :

« Les pesticides il n'y a pas de débat à savoir si c'est bien ou pas bien. La société n'en veut plus. Soit on change, soit on meurt ».

Il continue son exposé en parlant du nucléaire et signale que l'enjeu est le même. Selon lui, le débat pour ou contre le nucléaire n'a plus lieu d'être, car aujourd'hui on se demande comment, avec le réchauffement climatique et la baisse conséquente du niveau du Rhône, refroidir les réacteurs en été.

En ce sens, nous observons sur le territoire un processus de transition, qui s'institutionnalise aujourd'hui. Toutefois pour se faire, ce dernier implique, au-delà du changement de pratiques, le déploiement de nombreuses transformations dans l'action publique territoriale, que nous allons analyser par la suite. *« Que la transition socioécologique soit constatée, subie ou encouragée, elle passe par définition par une profonde transformation du métabolisme territorial »* (Barles, 2017). Pour l'acteur politique du Département de l'Ardèche la transition commencée en Ardèche engage des transformations, notamment culturelles dans la structure et la culture de l'action publique. Il parle, par exemple, du service des routes où :

« On est passé sur une autre appropriation de la route ».

Le processus de transition en Ardèche a pour conséquence l'apparition *« de nouvelles manières de faire qui nécessitent des transformations et des déplacements autant théoriques que pratiques »* (Delprat, 2017). Aussi, ces transformations ne sont pas évidentes et nécessitent un temps long d'apprentissages et d'expérimentations. L'acteur interrogé signale, en ce sens, que la principale difficulté dans la transition est d'engager de multiples transformations sans connaître exactement la destination et ainsi d'emmener et d'embarquer les gens dans une aventure sans assurer de résultats.

C2 – La co-conception du projet AJIR en Ardèche, une expérience éprouvante

1) Le projet Ardèche Jeunesse Innovation Ruralité (AJIR) en Ardèche (2016-2021), une réponse à un appel à projets national

Ardèche Jeunesse Innovation Ruralité (AJIR) est un projet conçu, en Ardèche, par des partenaires (institutions et associations) en réponse à un appel à projets national, le PIA 411 (Programme d'Investissement d'Avenir), piloté le CGET (Le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires) et l'ANRU (l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine). Lancé en 2015, son objectif principal est d'encourager localement la création de politiques publiques jeunesse globales et intégrées. Mabuluki & Siurala (2019) ont étudié l'approche intégrée des politiques publiques de jeunesse et signalent que malgré une volonté de déploiement de celle-ci, elle est relativement difficile à mettre en place. L'enjeu est d'améliorer les conditions de vies des jeunes en misant sur une meilleure coordination des services territoriaux. Le partage de la responsabilité et du pouvoir, la réciprocité, l'acceptation de la dépendance mutuelle, l'appréhension de la complexité ou encore la capacité d'expérimenter collectivement via l'écoute et le respect des approches professionnelles différentes sont les grands principes mis en avant par cette approche. Elle est relativement générale, floue et surtout consensuelle. Elle est souvent encouragée de manière théorique, mais difficilement applicable en l'état. Toutefois, le PIA 411 prend ce pari pour les politiques jeunesse, en se dotant d'une enveloppe nationale de 59 millions d'euros de subventions à destination des territoires. Ce fond porte une injonction participative assumée qui nécessite « *une clarification des relations à construire avec les jeunes pour que ces derniers puissent prendre individuellement et collectivement les décisions qui les concernent* » (Abadie, 2019). En ce sens, trois enjeux reviennent de manière régulière dans l'appel à projets national (2015), la question d'une gouvernance partagée, la participation des jeunes au sein de la politique et enfin la transversalité de l'offre et des dispositifs jeunesse sur le territoire. Nous observons dans le document les termes suivants : « *une gouvernance locale partagée* », « *une organisation partenariale* », « *une transversalité entre les différents acteurs* », « *des partenariats innovants d'envergure* », « *une fédération, un décloisonnement des interventions des partenaires impliqués* », » et enfin des jeunes qui doivent être « *dans la conception et l'élaboration des projets et dans la gouvernance de la structure* ».

Dès 2015, avant le lancement des structures ardéchoises dans une réponse à cet appel à projet national 411, il existait en Ardèche des relations de travail sur la thématique de la jeunesse entre certains acteurs. Ces habitudes partenariales émanaient des dernières territorialisations de politiques publiques de jeunesse et s'étaient matérialisées, dans ce qu'un élu du Département

de l'Ardèche appelle « le club des 5 »²⁹. Ce club fait référence aux services déconcentrés de l'État en Ardèche la DDCSPP (la Direction Départementale Cohésion Sociale et de la Protection des Populations), le Service Jeunesse et Vie Associative du Département de l'Ardèche (SJVA du CD07), la DJSSH de la Région Rhône-Alpes (Direction de la Jeunesse, de la Santé, du Sport et du Handicap), la Caisse d'Allocations Familiales de l'Ardèche (CAF07) et la Mutuelle Sociale Agricole de l'Ardèche (MSA 07). Des partenariats qui restaient néanmoins cantonnés dans une organisation territoriale convenue où la co-élaboration était relativement restreinte. De plus, *“le ressenti global était donc que la notion de ‘parcours de jeunes’ n’était ni prise en compte ni évoquée, et qu’on ‘saucissonnait’ les jeunes en fonction des dispositifs ou des entrées (entrée par l’emploi, la formation, la citoyenneté, etc.)”* (Hamon et al., 2019).

2) Une co-conception de projet en décalage avec les habitudes des acteurs ardéchois

Pour rappel, la co-conception de la réponse au PIA 411 a été réalisée entre juin 2015 et janvier 2016. Les temps de conception ont réuni jusqu'à 70 acteurs (dossier de candidature AJIR) œuvrant pour différentes structures sur la thématique de la jeunesse. Ces acteurs ont été sollicités et mobilisés par le Département de l'Ardèche en tant que chef de file du projet. La candidature sera déposée en premier lieu par douze structures partenaires que sont 6 collectivités territoriales (le Département de l'Ardèche, le Parc Naturel Régional des Monts d'Ardèche, le Syndicat Mixte du Pays de l'Ardèche Méridionale, le Syndicat Mixte du Centre-Ardèche, le Centre Intercommunal d'Action Sociale Privas Centre-Ardèche et la Ville d'Annonay), 3 services de l'État (la Caisse d'Allocations Familiales, la Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations et la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi), 2 associations (le Centre Régional d'Information Jeunesse Rhône-Alpes et le Réseau d'Initiatives Territoriales en Economie Sociale et Solidaire) et 1 antenne universitaire (le Cermosem, antenne ardéchoise de l'Université Grenoble-Alpes).

Historiquement portés sur le développement économique des territoires, le Syndicat Mixte Centre Ardèche et celui de l'Ardèche Méridionale se sont engagés sur la thématique jeunesse, depuis leur dernière contractualisation avec la Région Rhône-Alpes au titre du Contrat de Développement Durable en Rhône-Alpes, en 2014. En 2014 également, le P. N.R a fait de la jeunesse une priorité dans sa charte. Ils proposent donc à une échelle infra-départementale la mise en place de projets locaux. Ces trois acteurs sont en outre porteurs du programme Leader sur leur territoire, au sein duquel a été défini un large volet dédié à la jeunesse. Les habitudes

²⁹ Donnée issue des entretiens d'évaluation réalisés en 2016, grille d'entretien en Annexe 3

de travail sont facilitées par des cultures similaires et par projets. Ces trois acteurs intercommunautaires ont été fragilisés dans leur fonctionnement en 2015 par les orientations de développement régionales, accentuant les pressions et situations de concurrence entre acteurs territoriaux. Ces acteurs se sont engagés sur des expérimentations de participation citoyenne, au travers d'espaces informels de concertation et un échange des élus avec la jeunesse. Finalement, on retrouve au sein du consortium de partenaires qui dépose la candidature, les principaux acteurs institutionnels et associatifs du territoire de l'Ardèche qui œuvrent notamment dans le domaine de la jeunesse. Parmi ces acteurs, deux associations sont présentes, le Réseau d'Initiatives Territoriales en Economie Sociale et Solidaire et le Centre Régional d'Information Jeunesse. Le secteur privé est absent. Ainsi les organismes les plus en contact avec la société civile sont peu ou pas représentés au sein du groupement de candidatures en 2015.

L'intégration progressive d'autres partenaires au groupement, notamment en milieu de phase 1 et au lancement de la phase (cf. chapitre A, section 1), ainsi que le manque de lisibilité du projet ont créé chez certains partenaires des frustrations et le sentiment de ne pas pouvoir réfléchir ni co-construire les politiques publiques jeunesse au même titre que les partenaires dit historiques (cf. les douze partenaires qui ont déposé le dossier), alors même qu'ils partageaient les mêmes principes. Le groupement de partenaires va s'étoffer progressivement lors de la phase 1 pour atteindre au début de la phase 2, 44 structures partenaires.

L'élaboration de la candidature s'est faite à travers un travail collaboratif et partenarial qui se prolonge jusqu'en janvier 2016. Ce travail a rassemblé 71 acteurs qui se sont réunis à plusieurs reprises et se sont accordés pour travailler prioritairement sur les notions de parcours des jeunes et les attentes de ces publics. Les débuts de conception du projet ont été hésitants, car les acteurs qui y ont participé portaient des cultures professionnelles très différentes. La confrontation des méthodes a été «*folklorique*» (Hamon et al., 2019). La méthodologie de projet tel qu'utilisé traditionnellement par les acteurs (diagnostic, objectifs, actions) a volé en éclats. En effet, la particularité de cet appel à projets était justement de changer les approches et les manières de faire dans la conception, comme nous l'explique Bourthoumieu (2016), directeur adjoint au Commissariat Général à l'Investissement et chargé de la mise en œuvre du Programme d'Investissements d'Avenir 411 : «*Ils savent faire un diagnostic, ils sont même très forts, mais comment se met-on en ordre de marche pour changer la réalité ? [...] je défendais l'idée qu'il n'y ait pas de phase diagnostic dans l'appel à projets dans la mesure où l'on parle d'expertise des territoires, des associations, des villes... Ces acteurs connaissent leurs jeunes, donc ce n'était pas la peine de leur demander de faire un diagnostic préalable*»³⁰.

³⁰ Intervention de Frédéric BOURTHOUMIEU au Neuj pro, 2016. Actes du colloque consultable à l'adresse suivante : https://www.allier.fr/cms_viewFile.php?idtf=26208&path=NEUJPRO2016-Conference-pleniere.pdf

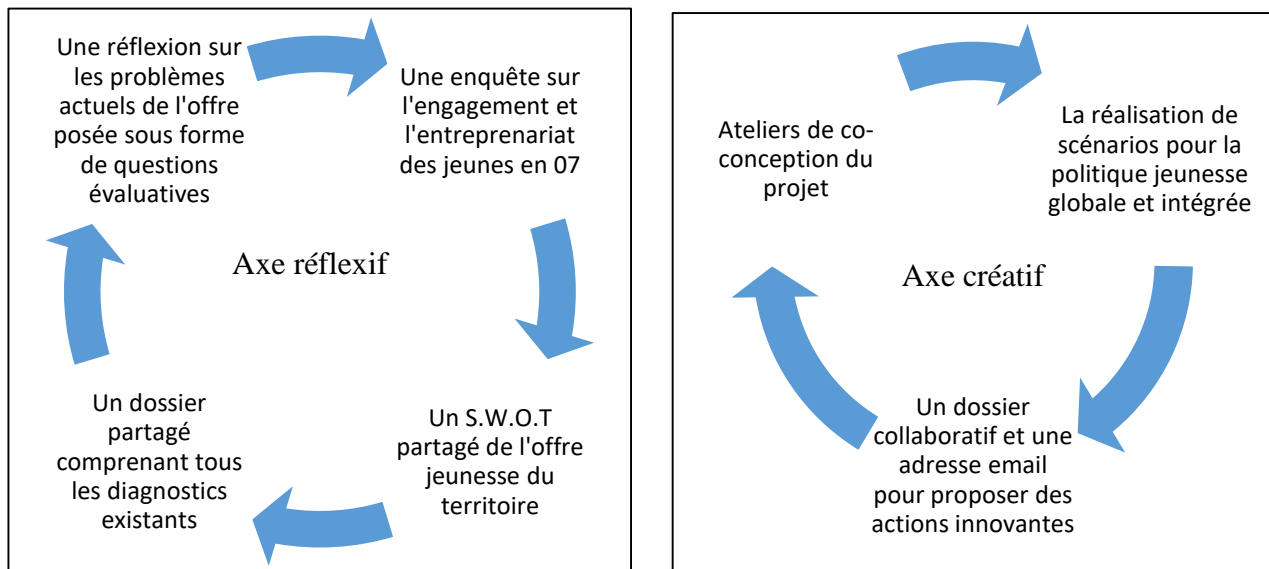
Une méthodologie de recherche-action-formation (RAF) a été déployée dès la conception du projet et vise à l'être jusqu'à son terme. Cette dernière permet d'accompagner le changement (Coenen, 2001 ; Lewin, 1947). La RAF est une investigation ancrée dans l'expérience et la pratique, générant une dynamique continue de changement social (Bazin, 2014) portée par les usages et encourageant en continu les potentialités. « *Il s'agit de recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité ; recherches ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations* » (Hugon et Seibel, 1988). Certains auteurs parlent de chercheurs collectifs (Dumont, 2011 ; Francomme, 2012) ou de co-recherche (Daniau, 2005) pour décrire « *l'entité qui résulte de tous ces processus. [...] une entité sociale nouvelle et autonome se prenant elle-même comme matériau de recherche.* ». (Bazin, 2014). La recherche collective lors de la phase 1 du projet AJIR a en partie aidé les acteurs des projets à démystifier la recherche et à s'approprier un protocole. Un acteur d'une association du groupement AJIR signale que cette expérience :

« Cela nous permet de comprendre un processus de recherche ».

La conception du projet s'est déroulée autour de deux axes de travail (cf. figure 18), un axe réflexif autour de la problématique du projet et un axe créatif autour des solutions possibles à apporter :

- **L'Axe réflexif** : le premier axe est réflexif et vise à poser les caractéristiques, les problématiques, les enjeux et les besoins des jeunes sur le territoire, tout en questionnant l'offre existante. Les différents outils utilisés visaient à faire ressortir les grands enjeux des jeunes, mais aussi de l'organisation puis de l'offre d'une politique jeunesse globale et intégrée sur le territoire. Mené de manière partenariale, il a mobilisé l'ensemble des acteurs engagés dans la démarche. Les licences professionnelles de l'antenne ardéchoise de l'Université de Grenoble-Alpes sont sollicitées pour réaliser une enquête portant sur l'engagement des jeunes, leurs parcours et leurs relations à l'entrepreneuriat en Ardèche. Il va être réalisé grâce à un travail de terrain et à la mobilisation de différents outils d'animation (table ronde, ateliers thématiques, micros-trottoirs, questionnaires, entretiens, cartographies). Plus de 340 jeunes ardéchois ont été rencontrés.
- **L'axe créatif** : le second axe est créatif et vise à débrider les idées, les propositions d'actions et l'horizon de sens du projet. Les différents outils (scénarii prospectifs, dossiers collaboratifs, ateliers de co-conception du projet) utilisés visaient à faire ressortir des projets et des envies d'actions.

Figure 18 : Les deux axes de conception du projet AJIR, Ardèche, 2015



Source : Poudray, 2020

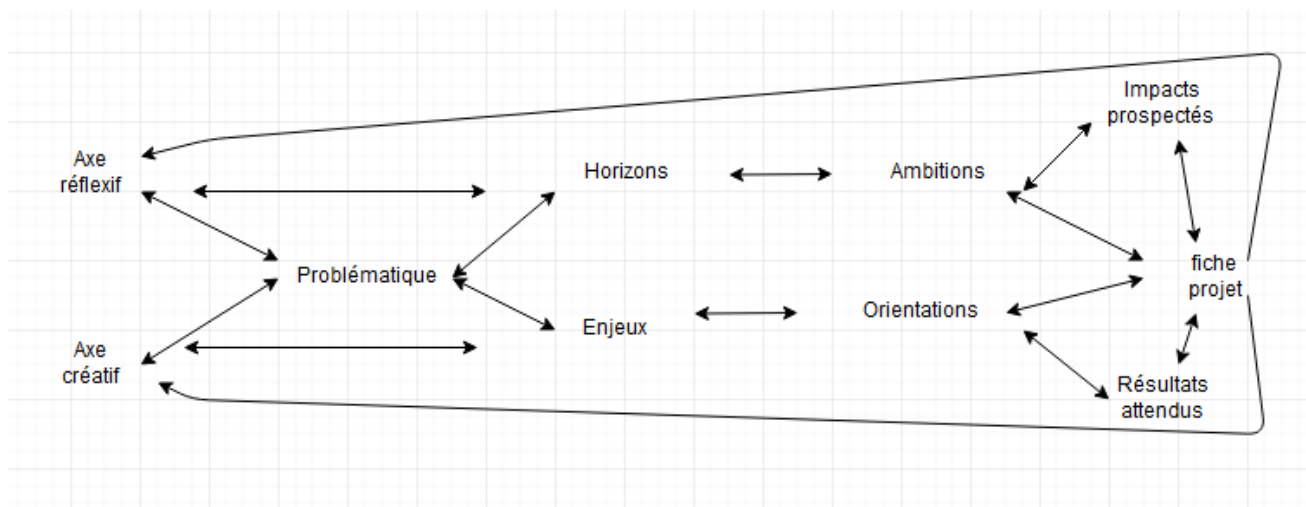
À partir de ce travail basé sur deux axes, un travail de finalisation de la conception plus resserré a été réalisé entre les 12 premiers membres du groupement de candidatures. Cette conception a été réalisée au sein d'ateliers d'écriture où des méthodes d'animations ont été testées. Les données issues des deux axes ont permis de dégager une problématique générale au projet :

Comment créer une innovation organisationnelle sur le territoire, pour rendre les jeunes ardéchois auteurs de leurs parcours dans la ruralité ?

(Dossier de candidature AJIR, 2016).

Nous voyons que cette problématique engage déjà des hypothèses, notamment celle qu'une forme d'innovation organisationnelle aurait un impact sur les jeunes qui vivent dans la ruralité et s'inscrit finalement dans la logique d'une politique intégrée de jeunesse. L'innovation organisationnelle se définit selon Dubouloz & Bocquet (2013) comme la création de nouvelles pratiques managériales, de nouvelles stratégies, procédures, politiques et structures organisationnelles. On voit également dans la problématique le glissement pour les jeunes habitants du « sujet/acteur » au « sujet auteur » (Lecorps, 2010). Ce glissement concerne alors le passage d'une représentation concernant l'individu jeune, qui passe d'une représentation où il est attendu qu'il joue le rôle écrit pour lui à une représentation de l'individu jeune qui est le fondateur de sa vie. On imagine d'emblée ici que ce passage nécessite alors des décalages et des prises de risques pour les organisations territoriales, qui doivent alors faire confiance aux jeunes habitants. La ruralité est souvent associée à des territoires en retard, délaissés et donc cette problématique pose l'hypothèse d'une ruralité qui permette aux jeunes de s'y épanouir.

Figure 19 : Processus de conception en deux axes, projet AJIR, Ardèche, 2015



Source : Poudray, 2020

Comme le décrit la figure 19, une fois le cadre posé, les acteurs ont dégagé trois horizons de sens, qui seront transformés par le travail collaboratif en 3 ambitions : être un territoire collaboratif avec et pour les jeunes, créer une continuité éducative et favoriser l'ouverture et l'expérimentation des jeunes. Enfin, ils ont établi 10 enjeux qui deviendront 10 orientations. À partir de ces éléments, un travail d'écriture des fiches actions a été réalisé, en lien avec les impacts prospectés et les résultats attendus.

3) Les enjeux organisationnels principaux du projet AJIR

Les jeux d'acteurs seront multiples entre les partenaires et le déploiement d'une gouvernance partagée du projet posera de nombreux enjeux et tensions organisationnelles. Les paragraphes qui suivent exposeront les cinq principaux enjeux organisationnels auxquels les acteurs ont dû faire face.

- **(Ré) Affirmer la jeunesse comme un problème d'action publique du territoire de l'Ardèche**

Le premier enjeu organisationnel pour les acteurs était d'investir la thématique jeunesse et non simplement l'enfance, comme un problème d'action publique majeur en Ardèche. Le CD et la DDCSPP 07 sont les porteurs historiques des politiques jeunesse au sein du territoire ardéchois. En 2015, la CAF 07 venait tout juste de se saisir de la thématique jeunesse et commençait, comme elle le faisait déjà pour la petite enfance, à réfléchir à des actions territorialisées pour ce nouveau public : les jeunes âgés de 13 à 30 ans. Les résultats d'un diagnostic réalisé par la CAF le confirment, l'institution avait une offre quasi exclusivement centrée sur la gestion des loisirs pour les 12-15 ans. Le même constat a été réalisé pour les associations locales. En 2015, l'offre est diversifiée, mais se concentre principalement sur les temps libres, les actions

culturelles et citoyennes en direction des jeunes de 12 à 17 ans. Le premier enjeu pour les acteurs du groupement était donc de faire de positionner la jeunesse comme un enjeu territorial principal. Dans les entretiens semi-directifs réalisés en 2016, un élu du CD 07 énonce clairement cet enjeu, celui de faire de la jeunesse une priorité pour le territoire. Il développe son argument en rappelant qu'il venait juste de prendre son poste et qu'ils se sont lancés tout de suite dans ce défi. L'acteur politique parle du projet comme « *un grand saut dans l'inconnu* », « *un beau défi* » pour la jeunesse du territoire. En effet, les acteurs qui se sont engagés dans ce projet, n'avaient pas ou peu l'habitude de répondre à un projet territorial de cette ampleur, engageant un territoire, soit un nombre conséquent d'acteurs, d'organisations, d'offres et des financements importants. De plus, il évoque ne pas être rentré dans « *un processus de frilosité* ». En effet, les ambitions du projet furent fortes et permirent de positionner la jeunesse dans l'agenda politique du territoire.

- **La coopération entre les acteurs**

En second lieu, un autre enjeu organisationnel majeur pour les acteurs du groupement fut de **déployer des relations coopératives**. Cet enjeu était d'autant plus fort qu'il s'inscrivait dans un historique territorial, des habitudes de relations financeurs/financés et qu'il fallait jongler entre trois temporalités d'acteurs différents : les élus, les jeunes et les techniciens. En ce sens, le Département de l'Ardèche est chef de file du projet AJIR et donc garant et responsable du projet. Ce dernier sera en charge de la gouvernance partagée et de la coordination du projet. Les techniciens et élus du CD 07 auront alors à déployer une posture de garant et de facilitateur du projet sans dévier vers des postures autoritaires ou hiérarchiques. L'institution existe depuis 1790 et bénéficie d'un leadership important en Ardèche. Cet élément, associé à la capacité financière de l'institution, l'a positionné d'emblée comme le chef de file du projet. Ce rôle était demandé dans l'appel à projets national. L'analyse des entretiens semi-directifs de l'évaluation du projet AJIR (cf. p. 80) nous révèle que certains acteurs parlent de « *risque* » ou de « *dérive* » possible de la part du chef de file, qui détient les outils de régulation. Ils énoncent une vigilance et une méfiance avec le CD07 habitué historiquement à un fonctionnement hiérarchique avec ses partenaires qui se résume dans la citation suivante évoquée par le directeur de la DDCSPP 07 :

'C'est moi qui paye, c'est moi qui commande. [...] Mais ça me semble moins flagrant qu'il y a quelques années'.

Un technicien du projet AJIR argumente toutefois de l'importance de ce rôle de « chef de file » dans ce type de projets, pour impulser la direction :

« On est dans des institutions qui ont des habitudes de travail qui ne sont pas de la coopération ou de la collaboration, mais des partenariats purs et durs, il y a

besoin d'un chef d'orchestre et d'outils pour favoriser la prise de décision collective ».

Le second enjeu organisationnel pour les acteurs du groupement fut donc de dépasser des habitudes de fonctionnement concurrentiel et de type financeurs/financés pour se lancer des expérimentations communes nécessitant des relations coopératives.

- **Engager une gouvernance partagée et participative du projet**

Le troisième enjeu organisationnel pour les acteurs du groupement fut **d'engager une gouvernance territoriale partagée**. Cet enjeu était d'autant plus complexe, que le groupement de partenaires a dû intégrer progressivement et en continu de nouveaux acteurs au sein du groupement. Cette intégration progressive dans le temps positionnait des acteurs avec des niveaux de connaissances différents du projet et nécessitait un travail pédagogique continue de la part de la coordination. Ajouter à cela, l'enjeu était d'intégrer progressivement les jeunes au cœur de la gouvernance et des processus de décisions. La gouvernance était expérimentale et donc évoluait régulièrement ce qui rendait de l'extérieur, le projet peu visible et compréhensible.

- **Expérimenter des formes démocratiques autres que représentatives**

En intégrant la société civile au sein de la gouvernance des projets, le quatrième enjeu organisationnel auquel les acteurs furent confrontés était l'évolution de la forme démocratique purement représentative. L'enjeu pour les élus était d'apprendre à laisser de la place dans la décision à la société civile.

- **Faire évoluer les postures d'accompagnement des jeunes**

Enfin, le cinquième enjeu organisationnel principal fut de faire évoluer les pratiques et postures d'accompagnement des jeunes. Les acteurs notamment institutionnels et donc plus éloignés habituellement des jeunes, ont dû apprendre à faire avec les jeunes et à déployer des pédagogies inclusives. L'enjeu était d'accompagner les jeunes présents vers l'autonomie et l'émancipation.

C3) L'expérimentation d'une politique publique jeunesse émancipatrice

1) Les politiques publiques de jeunesse décrivent l'état de notre société

L'attention portée aux jeunes en Europe bénéficie actuellement d'un regain d'intérêt. Ce phénomène s'explique par le vieillissement actuel de la population, la montée du chômage qui touche prioritairement les jeunes et le constat de leur faible participation en politique (Loncle & Muniglia, 2011). Un allongement du temps de la jeunesse est également observé. « *De nombreux travaux ont mis en évidence la prolongation de la scolarité et celle de la période d'insertion professionnelle, le recul du mariage et le développement de la cohabitation juvénile et, en définitive, différemment de l'entrée dans la vie adulte, le décalage de la jeunesse dans le cours des trajectoires biographiques et sa prolongation* » (Mauger, 1995). La nouvelle catégorisation de la jeunesse est donc de 13 à 30 ans en Europe comme l'indique l'appel à projets PIA 411 et s'allonge jusqu'à 35 ans au Canada.

Pour enquêter sur les jeunes, certains auteurs parlent de générations. La notion de la génération n'est pas nouvelle et se réfère à une vision temporelle des sociétés, un symbole collectif pour parler d'une période historique. C'est un terme global décrivant des individus ayant vécu les grands événements et les expériences collectives d'une temporalité commune (Devriese, 1989). Les générations se succèdent : la génération des baby-boomers (années 50/60), la génération X (années 60/70), la génération Y (années 1980/milieu 1990) et enfin la génération Z (milieu 1990/années 2000). '*Dans cette optique, les générations sont surtout considérées dans leur capacité à agir sur les systèmes de connaissances, les progrès scientifiques ou les progrès de la pensée politique [...] au cours de laquelle peut s'exercer une influence sur la pensée d'une époque.*' (Attias-Donfut, 1988). En suivant ce classement générationnel les 15/30 ans, en 2019, correspondent aux générations dites Y et Z. « *En France, les générations Y et Z représentent 41 % de la population totale en 2016, avec une croissance prévue du côté des Z pour les années à venir* » (Casoinic, 2016). La génération Y a connu la chute du mur de Berlin et l'arrivée du numérique. Avec la Z, elles auraient selon les multiples études réalisées (Pralong, 2010, Brilllet, Coutelle, & Hulin, 2012, Pauget, 2012) la caractéristique de ne plus faire du travail la finalité de leur vie, mais un moyen de se réaliser, d'apprendre, de se découvrir, de partager avec les autres. Le numérique fait partie de leur quotidien avec une moyenne d'utilisation de 3 h/jour sur les Smartphones (utilisation d'outils collaboratifs, inscription dans de multiples réseaux et connexion au monde) (Gentina & Delecluse, 2018). Toujours selon ces auteurs, ces jeunes ont besoin d'organisations stimulantes, transversales, avec une innovation permanente dans les pratiques. L'interactivité entre les membres semble essentielle afin de créer une dynamique de partage capable de se renouveler. Les entreprises et les activités quotidiennes sont plus

politiques pour eux que de s'engager dans les partis politiques traditionnels ou dans le militantisme. Enfin ces jeunes portent également une exigence dans les organisations pour que chaque citoyen puisse peser, contrôler et participer aux décisions.

Toutefois de nombreux auteurs critiquent les études sur ces générations en signalant un manque de rigueur scientifique et parlent également de modes et de mythes. (Rappin, 2018, Folon, 2012, Giancola, 2006). Ces auteurs posent des questions et ouvrent de fait des controverses : *'sont-ils (la génération Y et Z) les précurseurs de la société qui vient ? Leur rapport au travail est-il radicalement différent des générations précédentes ?'* (Berrebi-Hoffmann et al., 2015). Leurs interrogations portent plus sur l'évolution de la société de manière générale que spécifiquement sur ces générations. De plus, les analyses mettent en évidence que *« l'énigme du rapport à l'engagement, au travail, à la hiérarchie et aux organisations verticales, à la consommation »* (Berrebi-Hoffmann et al., 2015) sont des préoccupations de la société actuelle. Finalement, au travers de ces catégories générationnelles, c'est l'évolution de la société qui est questionnée. *'La question « jeune » doit donc s'intégrer dans un questionnement plus global sur l'organisation de la société et la succession des générations [...] La question jeune n'est autre que celle de la tension entre reproduction et changement dans laquelle s'opère l'évolution de toute société.* (Labadie, 2001). Aussi, les politiques publiques de la jeunesse suivent l'état de notre société et sont fortement confrontées à la question du changement.

2) En Ardèche, une jeunesse protéiforme

En France, les 11-24 ans représentent 16,8 % de la population et les plus de 65 ans représentent 18,3 % (Insee 2009-2014). En parallèle, une dynamique spécifique aux territoires ruraux s'opère en Ardèche où les 11-24 ans représentent 14,5 % de la population et les 65+ en représentent 22,5 % (Insee 2009-2014). Une baisse du nombre de jeunes (18-24 ans) est souvent liée à l'entrée dans les études supérieures et la prise d'autonomie. En revanche, il y a une forte présence des 25-39 ans liée à l'attractivité du territoire (Insee 2009-2014). La carte 5 rend compte des faibles densités de population au sud-ouest du département, dans la montagne ardéchoise où la part des jeunes est aussi la plus faible. À cela s'ajoute un enclavement qui se traduit par des temps de trajets rallongés. L'absence de jeunes s'accompagne d'une baisse générale du nombre d'habitants dans le PNR (qu'elle soit due au solde migratoire ou naturel). Les EPCI telles que la Communauté de communes du Bassin d'Aubenas, celle Privas Centre Ardèche et la Communauté d'agglomération Annonay Rhône Agglo se démarquent en termes d'habitants, sans pour autant que cela ait des répercussions majeures sur la répartition de la population par tranches d'âge (cf. tableau 39).

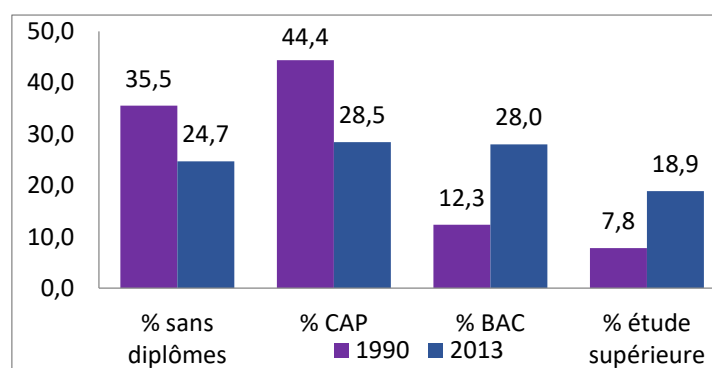
Tableau 39 : Les trois pôles urbains en Ardèche et leurs proportions de jeunes en 2013

	15-29 ans	60 ans et plus
Annonay	18 %	31 %
Aubenas	19 %	33 %
Privas	17 %	30 %

Sources : Source Insee 2013, réalisation Atlas de la jeunesse AJIR, Cermosem, 2017

La figure 20 met en avant une diminution flagrante du niveau de non-diplômés entre les années 1990 et 2013 en Ardèche. En effet, dans les années 1990, 63 % de la population de plus de 16 ans n'avait pas de diplôme. En 2013, c'est encore 34 % des Ardéchois qui se retrouvent sans diplôme. 18,9 % d'entre eux disposaient d'un diplôme d'étude supérieure. Enfin, 11,1 % des jeunes Ardéchois (16-24 ans) quittent le système scolaire prématurément. À l'échelle nationale, cette tendance est légèrement plus faible puisque ce sont 10,5 % des jeunes qui sont concernés (DEPP, Insee, RP, 2011). La communauté de communes du Pays des Vans en Cévennes est celle ayant le moins de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (12 %). À l'inverse, la communauté de communes du Val d'Ay dénombre 37 % de jeunes ayant un diplôme d'étude supérieure. La majeure partie des jeunes sans diplôme se trouvent le long de la vallée du Rhône (source : atlas cartographie, Cermosem, 2017). Les grandes villes restent un lieu où sont concentrés ces jeunes. À Annonay et Le Teil se sont près de 25 % des jeunes qui se trouvent dans cette situation.

Figure 20 : Niveau de diplôme des 16-24 ans entre 1990 et 2013 en Ardèche



Sources : Insee 2013, réalisation : Atlas de la jeunesse AJIR,

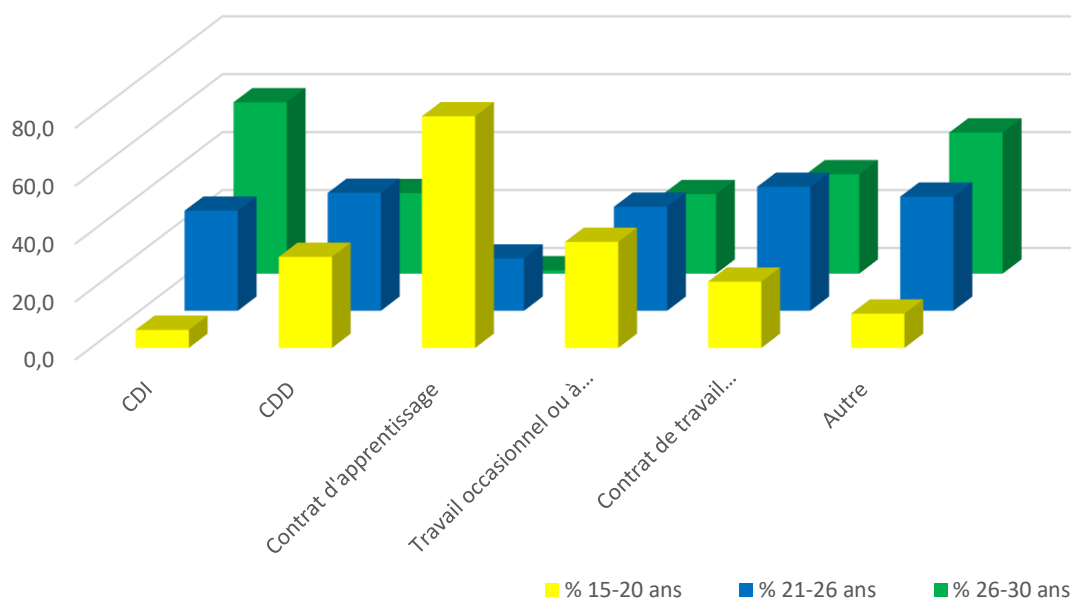
En 2016, il y avait 7 030 élèves en lycée public sur le territoire, dont 1 035 dans les lycées professionnels (source Insee 2013, IGN Geofla 2012). Dans les lycées privés étaient dénombrés 4 884 élèves inscrits pour la même année. D'après le rapport de l'Éducation Nationale sur l'Ardèche, 70,1 % des élèves de seconde se dirigent vers une 1re générale et 28,53 % vers une 1re technologique ou Pro. En 2017, c'est 7 278 élèves qui sont attendus. Les jeunes ardéchois quittent souvent le territoire pour l'expérience, que ce soit pour des formations ou des emplois.

Seuls 17 % des bacheliers poursuivent leurs études dans le département (ADUDA). La majorité d'entre eux se rend dans la Drôme à Valence lors de leurs inscriptions en première année de licence. Pour ceux qui poursuivent, ils rejoignent majoritairement Grenoble, Lyon ou Montpellier pour les formations de Licences, Masters voire Doctorats. Parallèlement, la part de personnes sans diplôme est légèrement supérieure en Ardèche (18,3 %) à celle de Rhône-Alpes (17,5 %) (Insee 2013).

En 2014, les jeunes Ardéchois représentent 29 808 contrats de travaux tout type de contrat confondu (cf. figure 21). Pour 38,1 % d'entre eux, ce sont des CDI. Les jeunes représentent 59,3 % des CDD actifs en 2014. Pour autant, ils représentent 55,3 % des contrats intérimaires et 39,4 % de la catégorie « travail occasionnel ou à l'acte » (Source : Insee DADS, 2014). L'accès à une stabilité dans leur emploi est faible en Ardèche. Seulement 16,5 % des emplois CDI sont occupés par des jeunes (Source : Insee DADS, 2014).

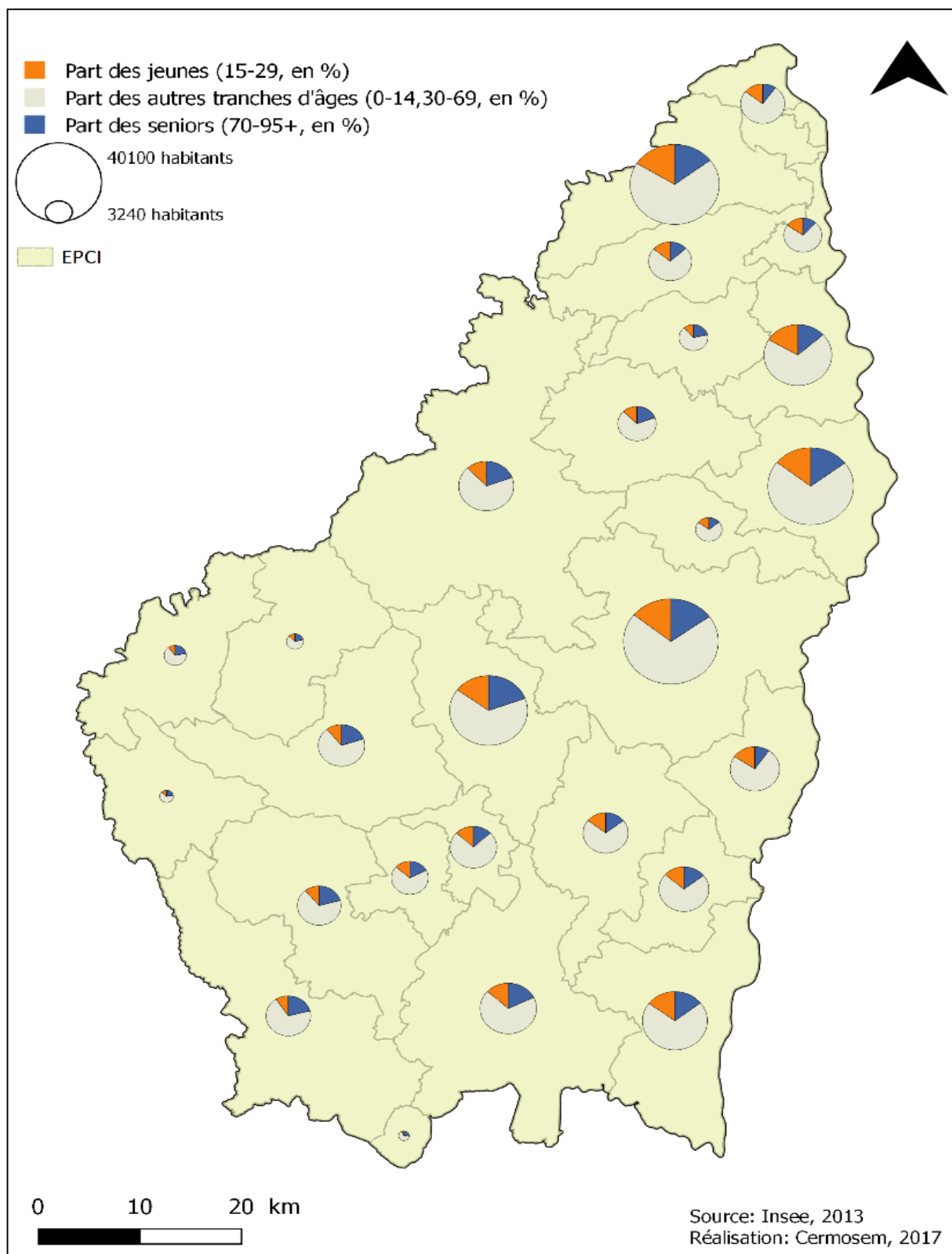
Selon l'Insee en 2014, sur les 30 593 jeunes ardéchois de 15 à 24 ans, le taux d'activité était de 45,9 %. Seulement 32,2 % de cette classe d'âge sont actifs et occupés. Le long de la vallée du Rhône, ce sont entre 20 et 40 % des jeunes qui sont au chômage (source Insee 2014, IGN Geofla 2017). Deux zones, ou le chômage semble être plus important, se détachent au sud-est, dans les environs de Lagorce et sur le plateau ardéchois vers Mayres.

Figure 21 : Répartition des jeunes salariés ardéchois (15 — 30 ans) dans les différents contrats de travail en 2014



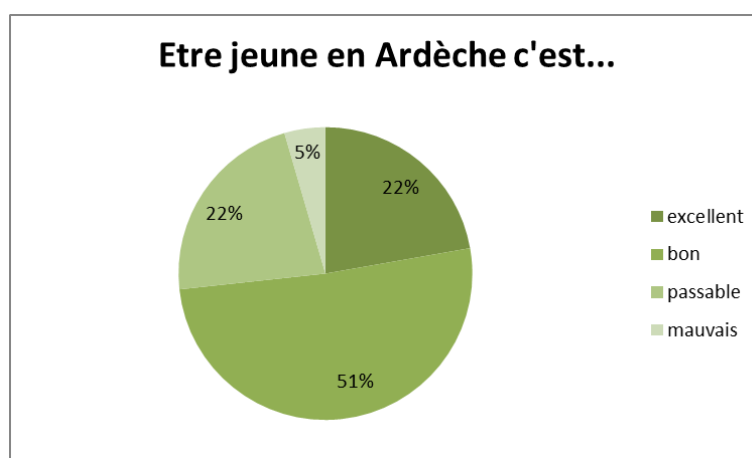
Sources : Insee DADS, 2014, réalisation Cermosem 2017

Carte 5 : Répartition de la population ardéchoise par tranches d'âge quinquennales en 2013



Les jeunes autonomes (43 % ayant un emploi et leur logement) et partiellement autonomes (28 % ayant l'un des deux) arrivent en plus grand nombre que les étudiants (22 %) (Posra 2012). On assiste aussi au retour ou de l'installation de jeunes sur le territoire, attirés par sa qualité de vie. Ce phénomène s'est accentué au cours des dernières années, car les jeunes témoignent d'un attachement au territoire, soucieux d'environnement sain, empreint de valeurs environnementales, désireux d'une qualité dans les liens sociaux et de convivialité (cf. figure 22). Ce sont soit des jeunes ardéchois qui reviennent après leurs études, ou une nouvelle population. Aussi, les jeunes entre 20 et 24 ans viennent s'installer pour commencer une vie autonome bien plus que pour étudier. Mais les migrations de retour se font surtout à partir de 28-30 ans lorsque les jeunes ont consolidé leur expérience professionnelle et fondent leur famille. Le territoire représente un espace de services, d'offres et de ressources plus ou moins connues et plus ou moins visibles, où les jeunes construisent leur identité et atteignent l'autonomie. Ils renforcent alors la dynamique démographique du département.

Figure 22 : Représentation de l'Ardèche selon la situation des jeunes en 2016³¹

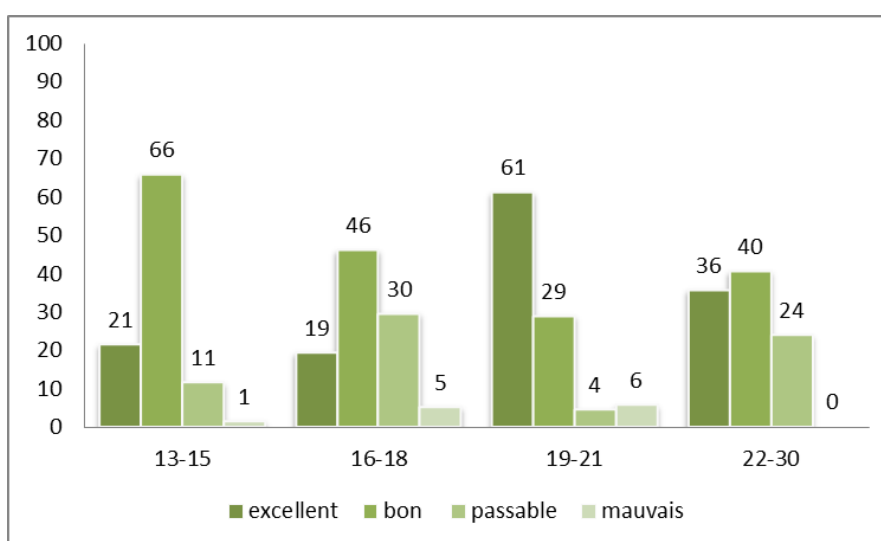


Source : Enquête Cermosem, 2016-2017

90 % des jeunes entre 19 et 21 ans jugent l'Ardèche comme un territoire « excellent » ou « bon » pour vivre leur jeunesse (cf. figure 23). Les 16-18 sont, comparativement aux autres classes d'âge, sont moins satisfaits, bien que 46 % d'entre-deux considèrent comme « bon » d'être jeunes en Ardèche.

³¹Enquête Cermosem réalisée entre le 8 et le 10 février 2017 par les licences 2 auprès de 361 jeunes de 13 à 30 ans, des lycéens à Aubenas et Privas puis en ligne.

Figure 23 : Représentation de l'Ardèche en fonction de l'âge en 2016



Source : enquête Cermosem, 2016-2017

On dénombre chez les jeunes ardéchois de multiples formes d'engagement. Selon l'enquête réalisée par les licences professionnelles (Cermosem, 2015³²), pour les jeunes ardéchois, l'humain et le partage sont au cœur de l'engagement. Le désir de rencontre est la motivation première de l'engagement (cf. figure 24). Aujourd'hui, un jeune sur deux adhère à des associations ou clubs divers, s'y investissent au moins 2 h par semaine. Il n'est par contre pas attiré par des formes d'engagement conventionnel (au niveau des thématiques et de la durée de l'engagement). En effet, les jeunes ardéchois déclarent être peu investis en politique.

La jeunesse en Ardèche est protéiforme. Nous avons toutefois montré quelques grandes tendances pour le territoire, comme la répartition inégale des jeunes en fonction du relief (forte diminution sur la montagne ardéchoise), ou encore les différents flux de cette catégorie sur le territoire. Les jeunes, comme le reste de la population (cf. chapitre C3, p 145) témoigne d'un attachement au territoire et à sa qualité de vie. Les questionnements des jeunes lors de l'accès à l'autonomie (formation, emploi, travail, lieux de vie, loisirs...) sont ceux de la résidentialité. Le processus de transition à l'œuvre se pose de fait, également, pour la jeunesse.

³² 280 jeunes enquêtés en Ardèche

Figure 24 : Arbre de palabres : outil d'animation des licences professionnelles 2015 « Aménagement du territoire » lors du diagnostic territorial jeunes en Ardèche.



Propositions des jeunes dans les feuilles

Trames des branches : Licence Pro

Ce qu'on en retient...

- ♣ S'engager, c'est se prendre en main, en construisant un projet personnel ou professionnel
- ♣ L'information est souvent difficile d'accès quant aux structures et aides existantes
- ♣ L'humain et le partage sont des notions clés, et si engagement rime avec avenir, les gestes quotidiens en témoignent déjà, comme lorsqu'on fait le choix de ce que l'on achète, de ce qu'on désire vivre...
- ♣ « Ne pas s'engager, c'est déjà s'engager » : la négation d'une idée, c'est finalement prendre position par rapport à celle-ci
- ♣ Le vote et l'implication politique n'ont pas été évoqués, peut-être que les jeunes ne l'entendent pas comme un engagement mais un devoir... ou alors qu'on assiste à une baisse d'intérêt pour la politique

3) Ardèche Jeunesse Innovation Ruralité, un projet expérimental

Selon la pensée de Muller (2015) la société doit gérer les relations de sa conduite, c'est-à-dire son autoréférentialité, soit « *le processus à travers lequel une société "se pense" et "se dit"* ». Les politiques publiques permettent d'agir sur le monde et les comportements à travers des projets d'actions. Toujours, pour Muller (2015), notre période qu'il caractérise comme « *le moment des politiques publiques* » correspond à des processus à la fois cognitif et normatif qui permettent de mettre en ordre le monde via une « autoréflexivité » de l'action publique où les enjeux sectoriels (l'industrie, l'agriculture, le commerce, la pauvreté, la jeunesse) tentent d'être ajustés au sein d'une vision globale construite du monde. Ainsi, la dimension cognitive permet d'expliquer le monde, de poser des diagnostics, de formuler des algorithmes et la dimension normative permet d'instaurer une croyance.

En d'autres termes, un référentiel est une sorte de cadre d'interprétation du monde, une matrice cognitive. Muller (2010) distingue le référentiel global qui exprime une pensée dominante sur le monde et un référentiel sectoriel d'un domaine spécifique de la société. Le global est une théorie pratique de l'Etat, qui permet d'expliquer le monde (ex. : croissance du PIB) et de la naturaliser par la force de l'évidence, la croyance, par exemple dans le progrès économique. Pour lui (2015), la pensée actuelle du monde global est une pensée économique, qui s'intéresse à la production de richesse et de développement. L'intérêt de son approche réside dans la relation entre le référentiel global et le référentiel sectorielle qui constitue une théorie du changement de l'action publique. Ainsi, « *lorsque le global tel qu'il est parlé change, le sectoriel doit changer, mais cette nécessité n'existe que si elle est portée et dite par des acteurs qui vont se constituer en médiateur de la transformation du secteur* » (Muller, 2010).

Cette théorie est aujourd'hui perturbée par le fait que « le global » se dissout sur toute la planète, bouleversant les représentations ordonnées des échelles territoriales (verticales et horizontales) telles que nous avons coutume de les représenter. « *Le local n'est plus emboîté dans le global, mais le local est global, ce qui signifie que, réciproquement, le local participe directement du global : le global est partout* » (Muller, 2015). Le global est local et le local est global. Nous assistons de ce fait à une multitude de « *lieu(x) de fabrication d'une sorte de "global local"*, c'est-à-dire une parole sous systémique susceptible de mettre en ordre des dispositifs locaux d'autoréflexivité : les territoires de plus en plus se pensent et agissent sur eux même en produisant des politiques locales » (Muller, 2015). Chaque territoire à la possibilité de concevoir ou de participer à la conception du global et du local. Mais ce mouvement de fond, ces changements correspondent à « *un néologisme effrayant pour les tenants d'une pratique hiérarchisée des échelles, mais néanmoins stimulant pour échapper au globalisme de la fin des territoires [...] L'état glocal est déjà là : il est un continuum de pouvoirs à plusieurs échelles [...]. Il cherche de nouvelles règles de fonctionnement, voire une nouvelle philosophie*

politique » (Vanier, 2006). Un membre du Commissariat Général à l'Égalité des Territoires signalait en ce sens lors d'un rassemblement des évaluateurs des PIA 411 :

« Nous attendons une démonstration ».

Cette recherche de démonstration inscrite dans le PIA 411 n'est pas claire. Est-ce justement la recherche d'une nouvelle philosophie politique ? Le programme, tel qu'il est conçu, incite à une transformation du référentiel sectoriel (ici la jeunesse) qui est liée à un changement de référentiel global. La chargée de mission de l'ANRU, lors d'un rassemblement national des PIA 411 en 2018, rappelle que l'appel à projet *« avec le soutien d'une enveloppe conséquente, avec des moyens d'agir, c'est en quelque sorte un exercice d'expression libre, assez inédit et très intéressant »*³³. Et plus tard elle ajoute et admet : *« une fois dit cela, l'ambition que l'on s'est donnée apparaît immense, faire évoluer un environnement, des façons de faire, des liens. Et plus les projets avancent, plus on mesure la difficulté de cet attendu ».*

L'ambition politique principale du projet AJIR est de permettre aux jeunes ardéchois d'être auteurs de leurs parcours de vie. Pour ce faire, la stratégie vise, dans un premier temps, à déployer une série d'innovations organisationnelles qui permettront in fine de transformer l'action publique territoriale afin de répondre à cette ambition. Laurence Alfresde est vice-présidente au Département de l'Ardèche en charge de la jeunesse, de la vie associative et du devoir de Mémoire, elle déclare en 2016 que le projet AJIR engage une transformation de l'action publique en Ardèche, mais sans vraiment la caractériser : *« un processus qui nous engageait complètement dans une transformation de l'action publique telle que nous avons envie de la mener avec et pour les jeunes »*³⁴. Dans les entretiens de l'évaluation (2016), le directeur du SJVA du CD 07 signale que l'obtention du projet AJIR correspond à :

« la reconnaissance politique que l'Ardèche est un département expérimental »

Nous avons observé la volonté d'engager à l'échelle du territoire un processus de transition (cf. chapitre C1). Le projet AJIR est une expérimentation « d'investissement social » liée à cette démarche. Il existe plusieurs conceptions de l'investissement social, nous retenons la définition (Delors & Dollé, 2009) qui vise à renforcer les capacités des personnes, ici des jeunes et à soutenir leurs participations dans la société. Le projet AJIR est expérimental dans le sens où les acteurs vont explorer une nouvelle organisation territoriale afin de laisser une place aux jeunes, de nouvelles pédagogies pour les accompagner et enfin la mise en place de conditions pour que les jeunes expérimentent à leur tour. On assiste ici à une volonté de re-conception d'un système territorial (Vanier, 2006) et non pas seulement une démarche de modifications de pratiques à la

³³ Intervention réalisée lors de la 3e journée d'étude Jeunes en TTTrans (2018). Actes des journées consultées en décembre 2019 à : <http://jetttt.org/2019/04/23/3emes-journees-detude-de-jetttt-4-et-5-octobre-2018/>

³⁴ Intervention lors du Neuj pro (2016), les 15e Rencontres Nationales des Professionnels et Élus de la Jeunesse. Actes du colloque consulté en novembre 2019 à : https://www.allier.fr/cms_viewFile.php?idtf=26208&path=NEUJPRO2016-Conference-pleniere.pdf

marge. Mais, lorsqu'il y a ce type de changement, *“la matrice cognitive et normative qui structure le sens [...] le référentiel est plus “vrai” parce il ne permet plus aux acteurs de comprendre leur rapport au monde et d’agir sur lui : le réel est privé de sens.”* (Muller, 2015).

Le directeur de la DDCSPP 07 a été étonné de la tournure de ce projet :

« Je ne mesurais pas le truc. Je ne me rendais pas compte de ce que ça représentait comme travail et pour elle et pour les gens qui participaient. Moi, j’étais tenu informé, mais pour moi c’était un dossier parmi d’autres. »

Mais, il finit par dire que l’intérêt du projet est cette recherche de sens et cette ouverture à d’autres matrices cognitives, car :

« Ce n’est pas rien comme projet, c’est un truc énorme. Le P.I.A c’est un truc qui a du sens. On peut essayer quoi ».

Le projet est sectoriel, dans le sens où il s’inscrit dans le secteur de la jeunesse et vise à accompagner différemment les jeunes dans le territoire. Toutefois la jeunesse est un secteur transversal et la transformation concerne à la fois, la vision globale (le référentiel global qui s’inscrit dans le processus de transition) et sectorielle (la jeunesse).

4) De l’individualisation à l’individuation

« Il n’y a pas une jeunesse, mais des jeunes ». Cette phrase a été répétée à de nombreuses reprises par les acteurs du projet AJIR. Les travaux de Loncle & Muniglia (2011) démontrent le déclin actuel de l’analyse sur les jeunes en termes de classes sociales, de générations ou de sous-groupe. *« L’usage de l’âge, faut-il le rappeler ? C’est diffusé particulièrement à partir de l’émergence de l’État-providence, c’est-à-dire dans un contexte de diversification des problèmes sociaux et d’émergence de risques propres à la société industrielle fordiste »* (Labadie, 2001). Un directeur d’une institution publique avait à cœur de nous faire une longue démonstration sur la naissance de l’individu avec la société moderne. Sans analyser la véracité de ces propos, nous observons qu’il utilise à la fois les termes d’individu (pour une personne), d’individuel (en tant qu’adjectif qui concerne l’individu), d’individualité (pour le fait d’exister en tant qu’individu propre.), d’individualisme (comme concept, idéologie qui privilégie l’individu) et enfin d’individualisation (en tant qu’action qui distingue les individus par des caractères spécifiques) :

“L’individu n’existe finalement que depuis très peu de temps. [...] Et donc Picasso, dans ses représentations a conçu le spectateur comme un être à part et doué d’une capacité de penser, ce qui auparavant ne se faisait pas. [...] L’individu est véritable né grâce au numérique [...] le numérique a mis en scène l’individu de manière exponentielle. [...] On commence à reprendre conscience qu’en fait, derrière cette individualisation, derrière, il y a un

système qui peut se mettre en place. Le changement de la société aujourd'hui, il part de l'individu [...] il prend conscience que ce qu'il fait, peut avoir une conséquence”.

La politique publique de jeunesse s'intéresse à l'individu jeune au sein de la société. Au niveau purement intellectuel, les politiques publiques de la jeunesse sont de bons indicateurs pour comprendre l'état d'esprit d'une société. « *C'est moins la définition d'une catégorie qui importe que le constat d'un problème social concret qui bouscule les formes productives traditionnelles dans leurs pratiques* » (Berrebi-Hoffmann et al., 2015). La lecture du rapport du Commissariat Général du Plan sur « la jeunesse le devoir d'avenir » est éclairante sur les politiques jeunesse car « *les enjeux qui s'attachent à la jeunesse, comme les actions à entreprendre en sa direction, se situent bien désormais dans un cadre de responsabilités partagées. [...] Nous ferions ainsi profit de la leçon de Ricœur pour qui les utopies les plus fortes sont celles qui parviennent à trouver de l'inaccompli dans la tradition d'une société [...] cet inaccompli constituant un réservoir de sens.* » (Dreyfus, 2010). **L'inaccompli de la société moderne est-il justement cette alliance entre l'individualité et la société ?** Le paradoxe de l'individu dans le projet moderne est qu'il doit se définir conjointement comme un individu libre à travers une « anthropologie capacitaire » (Breviglieri, 2008) et comme un individu en lien avec les autres pour faire société. Mais comment faire ? « *Le drame de la seconde modernité réside dans cette injonction paradoxale : pour être membre de la société deviens un individu individualisé* » (Singly, 2003). La grande question moderne est alors de savoir comment allier individualité et société ?

Cette question était au cœur du mouvement de mai 68 en France (Dreyfus-Armand et al., 2000) et est centrale pour les politiques publiques « jeunesse » et donc pour notre société. Aussi, « *après que l'individu s'est libéré en principe de la chaîne rouillée des corporations, du statut de naissance, de l'Église, on est allé plus loin, dans la libération, pour permettre aux individus devenus autonomes de se distinguer les uns des autres : il ne s'agit plus d'être en général un individu libre, mais tel individu déterminé non interchangeable.* » (Simmel, 2011). Cette histoire de l'individualité est celle de l'histoire intellectuelle et politique de l'émancipation dans la modernité selon Rosanvallon (2018). L'auteur parle des lendemains de mai 68, où une exploration et une réflexion fiévreuse ont été menées qui manquaient de fond intellectuel à la hauteur des attentes et ambitions de l'époque. L'auteur cite plusieurs auteurs associés à l'émancipation comme Marx qui disait qu'elle fait que « chaque individu peut devenir artiste de sa propre existence » et que « l'émancipation de tous passe par l'émancipation de chacun ». Il cite également l'international situationniste qui prônait un art de vivre avec « une grandeur qui ne soit pas inhumaine et une forme de bonheur qui ne soit pas teinté de médiocrité » en ne souhaitant pas tomber dans le fétichisme de la marchandise et l'asservissement de la consommation. Enfin il cite aussi Foucault qui invoque « un autre type de philosophie critique

[...] qui cherche les conditions et les possibilités indéfinies d'une transformation du sujet, de notre propre transformation." Si Foucault invoque la philosophie critique, d'autres auteurs aspirent plus généralement à des outils : « *de quels outils critiques se munir pour décrypter le monde, ses logiques de domination, tout en le transformant ?* » (Boltanski, Fraser, & Corcuff, 2014). Nous semblons ainsi aujourd'hui expérimenter une nouvelle conception de l'individualité.

Les jeunes n'échappent pas à cette tension entre la construction individuelle et le lien à l'autre. Le danger dans lequel certains jeunes sont tombés a été de remplacer cette individualité de différenciation en narcissisme avec une tendance à se surestimer, se surévaluer, se centrer sur soi entraînant peu d'intérêt à l'autre où « *l'idolâtrie de l'intimité est le signe d'une société non civilisée* » (Senett, 1979). Parler d'individualité en relation est presque un oxymore, mais illustre le fait que le soi ne peut exister qu'en s'externalisant, en étant en relation. C'est précisément la définition de l'individuation de Simondon, soit « *la coproduction d'un individu et d'un milieu, elle naît de leurs phasages et de leurs déphasages* » (Bidet & Macé, 2011). L'individuation ne doit être confondue avec l'individualisation, car ces deux termes expriment des visions de la société, des politiques publiques de jeunesse très différentes. L'individuation est une relation dynamique et continue (jamais figée) entre un individu et un milieu toujours éphémère qui correspond à une phase de l'être dans l'expérience. Ce qui diffère entre les deux notions, c'est que pour l'individuation « *l'individu sujet pensant et l'individu objet pensé sont compris ensemble dans un même processus* » (Duhem, 2008), tandis que l'individualisation sépare l'individu sujet pensant de l'individu sujet pensé. En d'autres termes, l'individuation nécessite toujours de « *réintégrer l'individu dans son système de réalité* » (Duhem, 2008) et fait apparaître l'inséparable relation individu-milieu.

Rosanvallon (2018) évoque les trois types d'individualisme au sein de la modernité, celui d'universalité (qui s'étend à tout le monde), celui de la distinction (qui différencie les individus les uns des autres) et enfin celui de la singularité (qui affirme l'unicité d'une relation individus-milieu). L'individualisation correspond à la distinction, tandis que l'individuation à la singularité. « *On ne peut prétendre étudier l'individuation en général. On n'a toujours affaire qu'à des cas d'individuation singuliers* » (Bidet & Macé, 2011). L'individualité de singularisation est un couplage dynamique où l'individu s'acculture, interagit et conçoit le milieu en se concevant lui-même. En effet, « *ce moi qui se sent fini, constamment limité par le non-moi, n'est pas une totalité achevée et absolue, mais un effort infini pour se réaliser lui-même : et c'est cet effort que Fichte assimile souvent au projet* » (Boutinet, 2012). Ce renversement de perspective est intéressant, notamment pour les politiques publiques, car finalement il s'intéresse à la réalité concrète, à l'expérience qui se vit au travers des relations qui forment et déforment le milieu et l'être conjointement et non de regarder l'un ou l'autre de manière séparée.

5) Vers un référentiel de politiques publiques jeunesse de l'émancipation

Un des grands apports de la modernité correspond à la réflexivité critique où « *la relation entre réflexion et émancipation maintient sa validité même lorsque les grands systèmes se sont écroulés* » (Sloterdijk, 1987). Il est courant aujourd'hui d'entendre qu'il n'existe pas ou peu de critique sociale, car une récupération de la logique d'émancipation a été faite au sein d'un communisme de dictature et d'un capitalisme à outrance. Par l'individuation, nous assistons à un renouvellement de la question de l'émancipation. En effet, les acteurs multiplient les « *formes d'expérience qui peuvent tisser une autre forme de communauté en créant de nouvelles manières de dire, de voir et d'être* » (Bidet & Macé, 2011).

Il existe six référentiels (Richez, 2007) d'analyse des politiques publiques jeunesse : le référentiel familialiste, celui du contrôle social, de l'insertion économique et sociale, de l'éducatif, du développement local et de l'autonomie (cf. figure 25). Ces six référentiels renvoient successivement à des typologies de représentations de l'individu jeune : le déresponsabilisé, le danger, le problème, celui à éduquer, le jeune ressource ou encore le jeune impliqué dans son parcours. Loncle & Muniglia (2011) synthétisent ces éléments en distinguant trois visions de la « jeunesse » au sein des politiques publiques :

- Le « problème » (la jeune menace, à canaliser et contrôler)
- La « protection » (le jeune vulnérable et à intégrer)
- La « ressource » (le jeune dynamique et à mobiliser).

Figure 25 : Les référentiels d'analyse des politiques publiques de jeunesse, 2007

Intitulé du référentiel	Familialiste	Contrôle Social	Insertion économique et sociale	Éducatif	Développement local	Autonomie
Type de représentation	Les jeunes sont des mineurs, incapables sur le plan juridique, déresponsabilisés et sans droit	Les jeunes sont un danger	Le jeune est un problème, il présente des déficits personnels (échec, inadaptation...)	La jeunesse n'est qu'une question d'éducation	Le jeune est une ressource, un potentiel	Le jeune est considéré comme un acteur impliqué dans la construction de son parcours
Modalités d'action	Renvoi des jeunes à leur famille	Surveillance des jeunes, voire punition Prévention spécialisée	Traitement individuel des carences Traitement social	Il n'existe pas d'espace éducatif en dehors de l'école et du service public d'éducation	Développer des politiques territoriales de qualité pour offrir aux jeunes des services de qualité	Accompagnement des initiatives des jeunes Démarches de responsabilisation Instances de participation

Sources : David, 2014 d'après Richez, 2007.

La notion d'émancipation n'a jamais été autant d'actualité' (Cukier et al., 2013) et s'illustre dans les approches par les « capacités », « l'empowerment » ou le pouvoir d'agir (Paturel, 2012).

L'approche par « les capacités » a été développée notamment par Sen (2016). Cette approche est issue d'une théorie du choix social et est inscrite dans une idée de justice sociale (Fraser, 2004). Elle concerne **les capacités** qu'a l'individu **pour choisir la vie qu'il souhaite mener** (Sen, 2009). Elle s'intéresse au droit de chacun d'accomplir diverses tâches, de choisir et de réaliser divers modes de vie. **Il ne s'agit pas simplement des capacités que déploie un individu, mais également des capacités du milieu** : « *des libertés ou des possibilités créées par une combinaison de capacités personnelles et d'un environnement politique, social et économique* » (Vialan, 2012). Les critiques principales portées à cette approche résident dans son « indécidabilité résiduelle » et sa difficile opérationnalité (Bénicourt, 2007). Il existe un terme arrivé par la voie anglo-saxonne qui correspond à l'*empowerment* (Boltanski et al., 2014). Ce terme est difficile à traduire dans la langue française. Pour Bacqué & Biewener (2015) ce concept « *articule deux dimensions, celle du pouvoir, qui constitue la racine du mot et celle du processus d'apprentissage pour y accéder* ». Certains auteurs, comme Le Bossé (2003), traduisent le concept d'empowerment par « le développement du pouvoir d'agir » des personnes et des communautés. Il s'agit alors d'une approche d'aide, d'accompagnement inspiré de la psychologie communautaire qui prend en compte des caractéristiques individuelles et structurelles. Toujours selon Le Bossé (2003) cette approche s'intéresse à **créer les conditions pour que les gens puissent retrouver leurs rôles d'auteurs de leurs vies**. L'enjeu est notamment d'éliminer l'obstacle (individuel ou structurel) qui les empêche de reprendre leurs routes et de « sortir de l'impuissance ». « *Le pouvoir d'agir s'incarne ici comme un pouvoir de surmonter ou de supprimer les obstacles à l'expression de "l'être au monde". Il s'agit avant tout "d'être en mesure d'agir", c'est-à-dire d'avoir les moyens de se mettre en action.* » (Le Bossé, 2003). Le parti pris de cette approche est d'agir pour s'affranchir des obstacles, des difficultés. Et à terme, l'impact attendu est « *la possibilité de mener un changement souhaité et défini par la personne concernée* » (Vallerie & Bossé, 2006).

Le projet AJIR porte 3 ambitions (cf. chapitre A1) dont l'une est de favoriser l'ouverture et l'expérimentation des jeunes en Ardèche. Il est intéressant d'observer que dans la vidéo de présentation du projet (cf. illustration 8), l'ambition d'ouverture et d'expérimentation a été remplacée par l'émancipation. Dans les entretiens de cadrage de l'évaluation (2016) du projet AJIR, les acteurs justifient d'une envie d'accompagner ces jeunes à avoir conscience du commun, à être des habitants avec les autres au sein du territoire et enfin à les accompagner à tendre vers la sagesse.

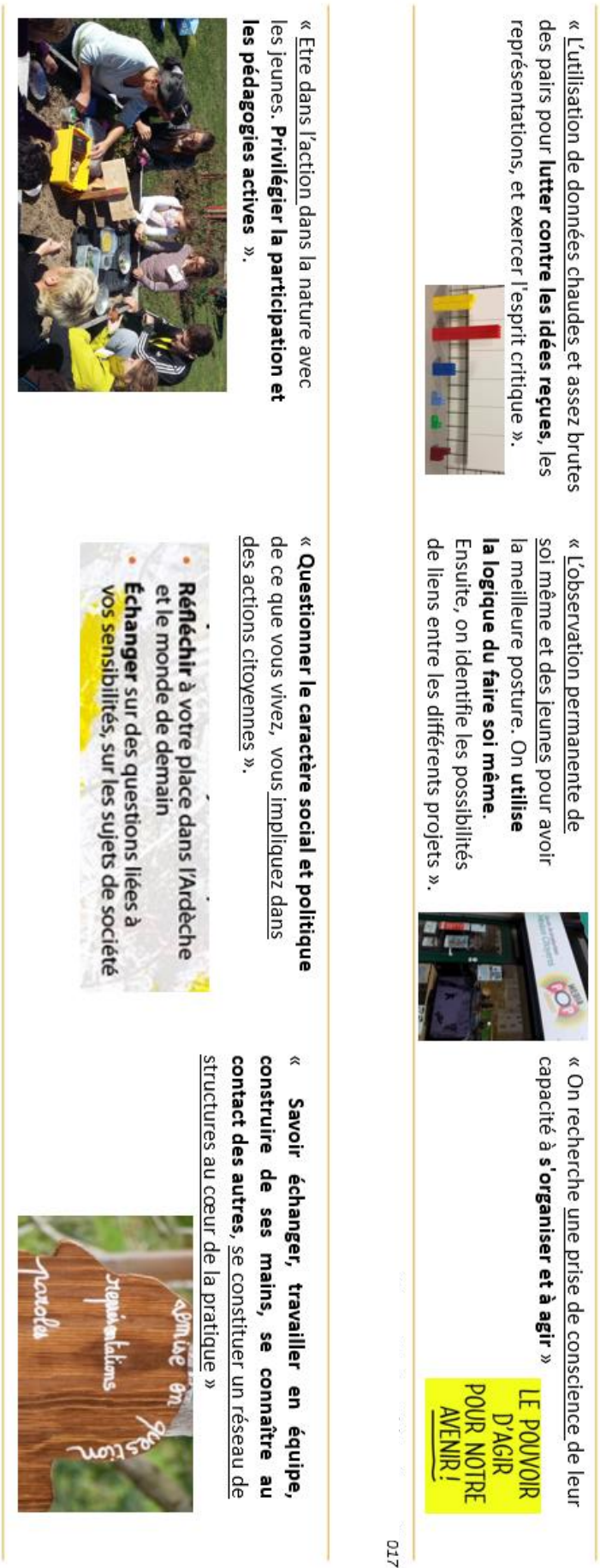
Illustration 8 : Une image de la vidéo de présentation du projet AJIR, novembre 2017



Source : Facebook, page AJIR, 2017

Les données issues de l'évaluation de la phase 1 du projet AJIR démontrent que l'accompagnement des jeunes réalisé par les acteurs du projet AJIR (cf. figure 26) privilégie les pédagogies actives (positionnant le jeune comme acteur-chercheur de ses apprentissages), une posture d'observation continue (une attention et un ajustement de son comportement), la constitution de réseaux de pair-à-pair (les échanges sont réalisés sur un pied d'égalité) ou de réseaux d'échanges. Ce qui est commun à tous ces accompagnements est le fait que les acteurs privilégient un accompagnement par l'expérience, dans la réalité concrète qui se vit.

Figure 26 : L'accompagnement des jeunes par les acteurs du projet AJIR

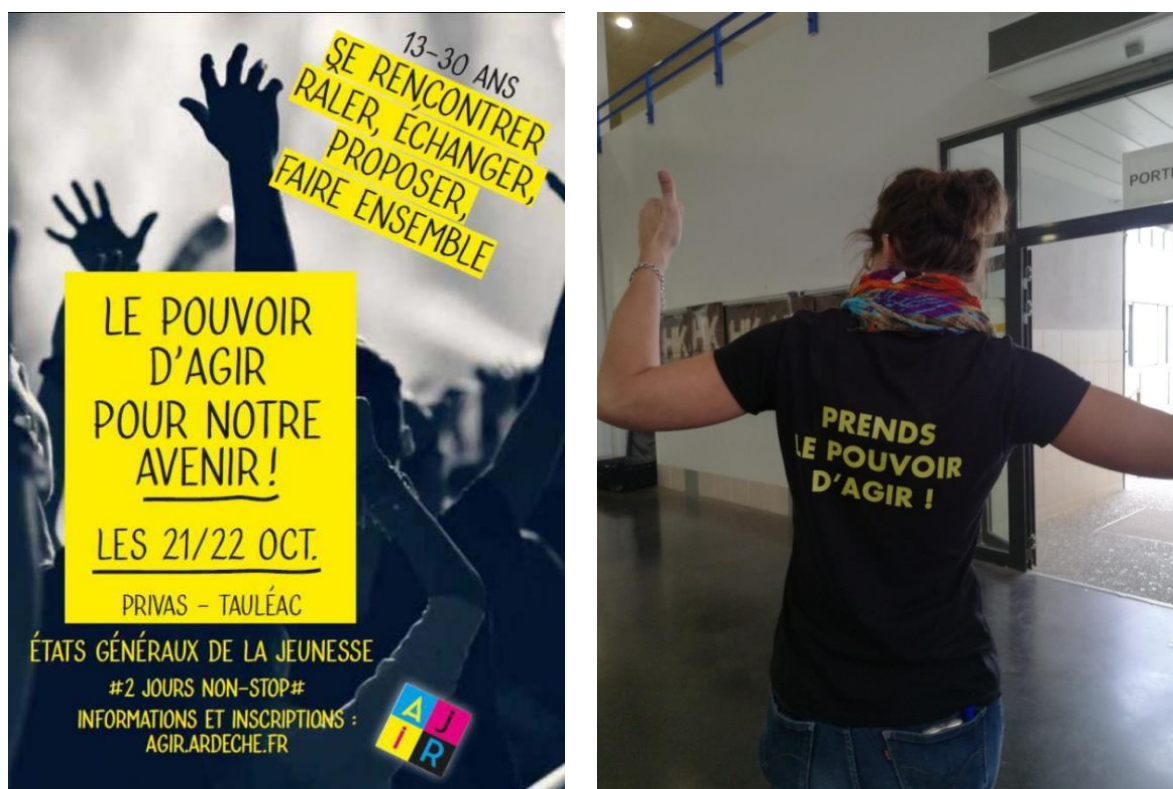


Source : Site internet des structures

Sources : Poudray et al. 2017

Les acteurs ont également organisé un évènement, les États Généraux de la Jeunesse, les 21 et 22 octobre 2017 à Privas. Cet évènement s'inspire du modèle du parlement libre de jeunes qui vise à leur permettre de proposer des changements sur les sujets qui leur paraissent importants. Il porte comme objectif de faire participer les jeunes du territoire (de 13 à 30 ans) à la politique publique qui les concerne. Il a réuni quatre cents jeunes. Dans la présentation de l'évènement, ce sont beaucoup des verbes d'actions qui sont employés, incitant les jeunes à venir pour « échanger », « dire », « rêver », « revendiquer », « proposer », « faire », « dialoguer », « découvrir ». Il y a eu de nombreuses prises de parole des jeunes, notamment dans les ateliers et au sein de la plénière qui a clôturé l'évènement. Les états Généraux de la Jeunesse en Ardèche portaient comme enjeux d'augmenter le pouvoir d'agir des jeunes qui participaient, soit qu'ils prennent conscience de leurs capacités à s'organiser et à agir dans la société. Vous retrouvez ces éléments dans l'affiche principale du projet et sur les tee-shirts imprimés pour l'occasion (cf. illustration 9).

Illustration 9 : Affiche et tee-shirt des États Généraux de la jeunesse, Ardèche, 2017



Source : Département de l'Ardèche, 2017

Cet évènement et les postures d'accompagnement des acteurs montrent une volonté de déployer, ce que Fernandez (2011), en reprenant Simondon, appelle « la co-individuation », c'est-à-dire une « relation dynamique inséparable entre les processus singulier et collectif (le je et le nous, qui se co-individuent) ». Les conclusions évaluatives de la phase 1 du projet AJIR montrent que « la posture d'apprentissage des acteurs est réelle pour enrichir le regard sur la

jeunesse et améliorer leur capacité d'AJIR, bien qu'étant inégale ». Les approches des capacités, de l'*empowerment* ou encore du pouvoir d'agir sont des approches de l'individuation. En d'autres termes, l'affranchissement d'une difficulté, d'un obstacle pour une personne est à la fois de l'ordre de l'individuel et du milieu. Cette pratique de l'individuation reconfigure les manières de concevoir les politiques publiques sociales, au travers d'une autre alliance entre individualité et société.

Bacqué & Biewener (2015) évoquent l'*empowerment* comme un nouveau paradigme pour l'intervention sociale. Toutefois cette notion recouvre un panel d'interprétations, de nuances qu'elles développent dans leurs livres, en évoquant notamment trois modèles types : radical, néolibéral et sociolibéral. Les acteurs du projet AJIR tournent dans cette approche, jonglant avec ses ambivalences, tout en privilégiant le modèle radical. Finalement, les acteurs explorent un autre référentiel de politique publique jeunesse, celui de l'émancipation. Ce constat rejoint le rapport de Bacqué & Mechmache (2013) qui invitaient à une réforme radicale de la politique de la ville en déployant une politique d'*empowerment* à la française. Le jeune est vu comme une personne singulière, qui va se transformer dans les expériences en transformant également son milieu. Ainsi, le type d'approche développée est celui de la capacité, ou du pouvoir d'agir. Les acteurs facilitent alors des espaces-temps où les jeunes peuvent engager des expériences concrètes. Dans cette acceptation ; le référentiel engage une transformation sociale, ou plus précisément, selon les mots de Cortéséro (2014) : « *une pratique de transformation sociale en acte* ». Cette dernière étant triple, à la fois au niveau individuel, collectif et politique, c'est-à-dire qu'elle se situe au niveau « *des relations entre les individus et les institutions, entre le collectif et les institutions, entre les pratiques et leurs contradictions.* » (Bacqué & Biewener, 2015). Nous rejoignons les travaux de Singly (2003) qui décrit l'apprentissage d'un nouveau savoir-vivre sociétal à travers « *d'un "nous" qui sais respecter les "je" dans leur liberté et dans leur identité complexe. Un lien qui sait unir, sans trop serrer* ».

Conclusion du chapitre C

L'Ardèche, comme tout territoire, est fabriquée par l'homme. La section C1 nous livre la trajectoire du territoire avec des données démographiques, sociales et économiques. Nous avons qualifié trois processus territoriaux différents. Le premier est celui de production. Durant cette période, le territoire se conçoit, prend forme et consistance, les habitants le font exister. Le second processus est celui de la spécification. Durant cette période, le territoire se dote de caractéristiques spécifiques, lui permettant de se distinguer des autres territoires. Les habitants valorisent ces spécificités et les font vivre notamment par le tourisme. Enfin, le troisième processus qui tente de se mettre en place est celui de la transition. C'est la période actuelle, où le territoire est le support d'expérimentations. Les habitants testent, essaient par des expériences et des innovations de changer leurs modes de vie. Toutefois, ce processus engage des transformations au sein du territoire et de l'action publique.

La section C2 analyse, au sein de l'Ardèche, la conception d'un projet de territoire : Ardèche Jeunesse Innovation Ruralité Transition. Il s'agit d'une conception de projet en réponse à un appel à projets national (PIA 411) par les principaux acteurs institutionnels et associatifs œuvrant pour la jeunesse en Ardèche. Le département de l'Ardèche est le chef de file de ce projet. Entre le début du projet et la fin de la phase 1, le groupement d'acteurs du projet passera de 12 à 44 organisations. Ce dernier est une expérimentation et a été conçu comme tel. Il s'inscrit dans l'ambition de transition du territoire, sous le volet « investissement social » et vise à laisser une place aux jeunes dans la gouvernance du projet, à établir de nouvelles pédagogies pour accompagner les jeunes et enfin à favoriser l'ouverture et l'expérimentation de ces derniers. La conception a été réalisée autour de deux axes, un axe réflexif et un axe créatif. De multiples outils ont été déployés et ont tenté d'intégrer les jeunes, les professionnels et les élus dans la conception. Nous avons observé une conception de projet qui a fortement perturbé les habitudes des différents acteurs, tant en matière de méthodes de conception, de charge de travail que dans la collaboration nécessaire.

Dans la section C3, nous avons analysé les caractéristiques du projet AJIR par rapport aux politiques publiques de la jeunesse en France. Nous avons dans un premier temps montré que l'analyse par génération ou classe d'âge était aujourd'hui controversée. Toutefois, afin de dresser un bref panorama de la jeunesse en Ardèche, nous avons observé ses caractéristiques générales. Nous avons remarqué que les politiques publiques de la jeunesse suivent l'état de notre société et sont fortement confrontées à la question de son changement. Le lien entre individu et société correspond à un questionnement récurrent des politiques publiques de jeunesse. Le projet AJIR expérimente une politique publique jeunesse où les acteurs travaillent l'individuation de singularisation, c'est-à-dire le couplage dynamique toujours singulier entre

l'individu et son milieu où l'individu s'acculture, interagit et conçoit le milieu, en se concevant lui-même. De ce fait, les acteurs explorent un autre référentiel de politique de jeunesse. Ils testent et encouragent l'*empowerment* ou la capacité d'agir des jeunes dans un territoire qui se veut en transition. Ce regard sur les jeunes, associé à la trajectoire du territoire, entraîne l'exploration en Ardèche d'un référentiel de l'émancipation des politiques publiques de jeunesse.

Le projet AJIR s'insère dans un territoire qui se donne l'ambition d'engager une transition écologique. La conception de ce projet a fortement perturbé les acteurs du territoire qui se donne l'ambition de transformer l'action publique jeunesse du territoire afin d'encourager l'émancipation de sa jeunesse. Le lancement du projet sera le début d'une aventure territoriale où les acteurs vont expérimenter chemin faisant de multiples transformations de leurs cadres d'actions. Nous allons étudier dans le chapitre suivant une culture de conception de projet spécifique : le design. Ce dernier a souvent porté des enjeux d'émancipation et de transformations sociales. Le chapitre D présente le contexte disciplinaire dans lequel le laboratoire de recherche en design s'insère et présente les premiers résultats sur la culture de conception de projet en design issus de l'observation participante.

Chapitre D

La culture projet du design dans l'action publique

Encart méthodologique

D1 : Analyse bibliographique des origines du design.

D2 : Étude des principales caractéristiques de l'attitude et des pratiques des designers sociaux observés lors de l'immersion au sein du laboratoire de recherche en design (écoute active et questionnements participants).

D3 : Analyse des processus de conceptions des projets en cours au sein du laboratoire de recherche en design, lors de l'immersion dans les espaces des projets et la contribution au projet 4.

D1) Les paradoxes du design en tant que discipline du projet

1) L'incitation à la créativité dans l'action publique

Les incitations à l'innovation par la créativité dans l'action publique sont désormais habituelles (Bonny & Giuliani, 2012). En effet, il n'est plus nécessaire aujourd'hui de comptabiliser le nombre de politiques publiques qui incitent à l'innovation ni même les consultants et boîtes à outils de la créativité disponibles. La créativité permet de faire des liens ou de faire dialoguer des idées, des organisations ou des contextes complètement différents vers une innovation. En effet, elle « *consiste à comprendre la différenciation et faire en sorte qu'elle s'exprime* » (Senett, 2010). Une directrice dans une institution publique d'une grande ville française³⁵ nous dit que faire appel à la créativité est relativement banal, fréquent dans sa direction. La créativité fait partie des outils intellectuels qu'ils pratiquent régulièrement :

« Les logiques créatives, pff, je ne sais pas comment dire, on n'a pas trop besoin de se forcer. [...] Alors je ne sais pas si c'est le collectif qui est créatif, ou si c'est la méthode qu'on va chercher, qui est créative pour permettre justement d'avoir des points de vue, qui à la fois se confrontent et s'interpellent, se complètent. Peut-être que moi, j'inverserai dans notre cas. Effectivement, on va mobiliser en tout cas, une forme de créativité pour qu'un point de vue collectif s'élabore pour faire émerger, soit des politiques publiques, soit des nouvelles actions publiques. »

Dosnon (1996) démontre que les théories du processus créatif s'accordent sur une alternance des activités de génération et d'association d'idées ou de transfert d'analogie et des activités d'élaboration et de vérification. Dans les entretiens semi-directifs ATAP réalisés, un autoentrepreneur évoque ces explorations des projets mélangeant la recherche d'idées et l'avancement des projets. Il parle de liens entre les idées et la commande initiale :

« Je fais toujours le lien entre les idées créatives et ce fameux besoin réidentifier au démarrage. [...] On crée une énergie, une créativité, mais ça marche, ça marche vraiment ».

La créativité ne consiste donc pas simplement à générer des idées. « *La recherche des idées n'est qu'une étape de l'acte créatif et implique une alternance entre l'imagination et la logique, l'irrationnel et le rationnel* » (Dosnon, 1996).

Keil & Boudreau (2010) observent « *qu'en Amérique du Nord, l'innovation et la créativité sont souvent conçues comme résultant des activités économiques, en Europe, la capacité innovatrice est encore souvent associée aux acteurs publics, que ce soit par la mise en place de politiques*

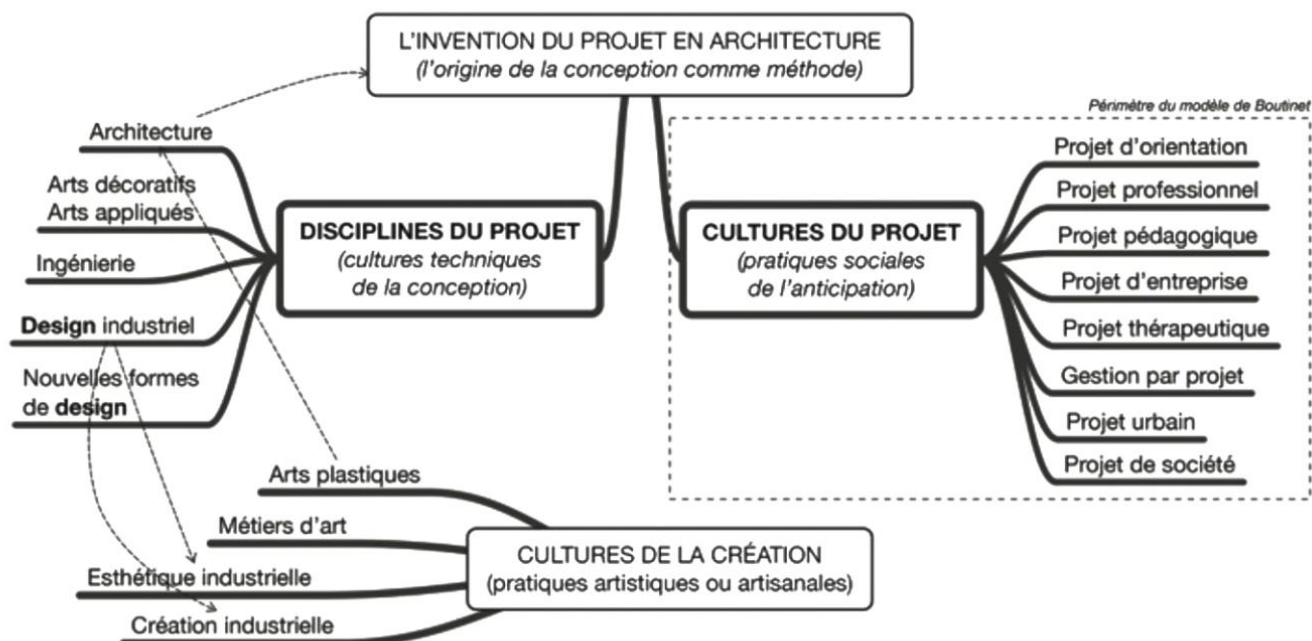
³⁵ Entretiens semi-directifs ATAP cf. p. 105

publiques transversales, par l'institutionnalisation de l'action collective ou par l'intégration des groupes marginalisés ». En effet, la créativité est utilisée dans l'économie de la connaissance. Liefooghe (2010) détaille cette dynamique de la ville créative où la classe créative qui permet le déploiement d'industries créatives. Les villes favorisent ces écosystèmes pour augmenter leurs attractivités et le développement économique. D'un autre côté, des acteurs publics voient dans la créativité une dimension sociale et culturelle. Arnaud (2015) montre la présence d'un changement dans l'action où l'enjeu est de « *valoriser la créativité de chacun et les différences culturelles* ». Cette dimension se retrouve dans le livre de Danse (2012) qui fait le portrait de pédagogues comme Kurt Lewin, Paulo Freire, Augusto Boal, Francisco Ferrer et montrent que la créativité fait partie intégrante de leurs pédagogies et de leurs visions de la démocratie. Cette dimension sociale et culturelle de la créativité a été détaillée dans un rapport pour la Commission européenne (KEA, 2009) où les auteurs montrent que trois composants individuels de la créativité basée sur la culture ont été identifiés. Le premier est la capacité de penser latéralement (se nourrir des paradoxes, utiliser son imagination, pouvoir penser de manière non linéaire), le second correspond à la compétence ou l'expertise technique (afin de prendre en compte le sensoriel, l'émotionnel, d'improviser et de déployer des outils et des méthodes) et enfin le troisième correspond à un environnement social qui l'incite. Souvent la créativité est déployée dans et par le projet (Boutinet, 2012 ; Louafa & Perret, 2008) et elle est inhérente au design. Ces éléments expliquent notamment l'engouement, ces dernières années, pour les approches design dans l'action publique.

2) Le design, une des disciplines du projet

Vial, (2014) dénombre plusieurs disciplines du projet, des cultures techniques de la conception, qui interviennent dans l'action publique : l'architecture, le design, l'ingénierie et l'art (cf. figure 27). L'architecture, l'ingénierie l'art et le design semblent exister depuis très longtemps. Stordeur (2019) a analysé en détail l'évolution de l'architecture du village de Jerf el Ahmar en Syrie à la préhistoire tandis que Figueiredo (2014) observe les débuts de l'ingénierie à deux millions et demi d'années au moins. Mais avant la renaissance, il est difficile de parler séparément de l'architecture, de l'ingénierie et du design. Il semble que ces trois disciplines étaient réunies en une seule et même personne : « *dans l'Égypte ancienne, le maître d'œuvre, qui était également architecte, ingénieur et bâtisseur, jouissait en général d'un très haut statut social* » (Figueiredo, 2014).

Figure 27 : Modèle génétique des logiques de projet



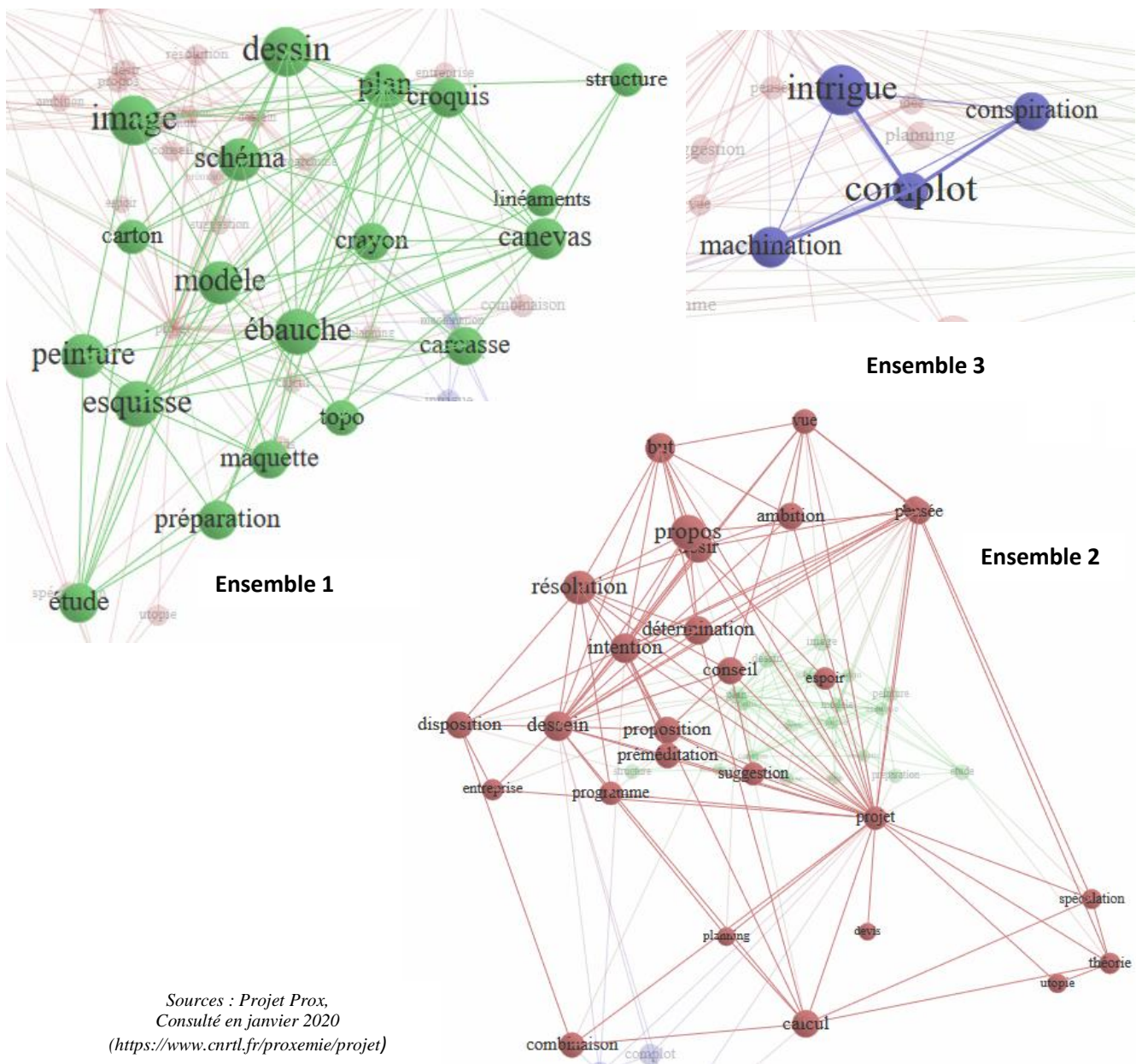
Source : (Vial, 2014)

À la renaissance apparait un changement profond, dont Brunelleschi est le symbole (Frančová, 2003). L'histoire du projet retracé par Boutinet (2012) démontre que ce dernier est « l'outil privilégié » de la modernité. Il est un moyen de travailler au perfectionnement indéfini de l'humanité. Le quattrocento (la renaissance) va soutenir le projet et avec lui une séparation (Boutinet, 2012) qui va s'intensifier par la suite avec une division technique et sociale du travail. Boutinet décrit le XVIIIe siècle comme la période de production de projets de société. Kant mettra par la suite la « *supériorité de la fonction pratique de la raison sur sa fonction théorique* » (Boutinet, 2012).

Le terme de projet vient du latin et correspond à ce que l'on jette en avant. Il existe trois ensembles de proxémie lexicale pour le terme de projet (cf. figure 28) :

- ❖ **Ensemble 1** : Image, dessin, carton, schéma, crayon, topo, maquette, image, esquisse...
- ❖ **Ensemble 2** : Suggestion, propos, intention, planning, calcul, préméditation, détermination
- ❖ **Ensemble 3** : Intrigue, machination, complot, conspiration

Figure 28 : Proxémie lexicale du mot Projet, 2020



Le projet est proche du dessin (l'ensemble 1), de l'idée (l'ensemble 2) et de la ruse (l'ensemble 3). Il ressort de cela que le projet se constitue comme une intention imagée ou un propos schématisé ou encore une projection dessinée qui se matérialise en portant une part d'intrigue, de complots ou de machinations. « *Le projet n'en reste pas moins cette figure aux caractères flous exprimant à travers le non-encore-être-là* » (Boutinet, 2012). Le projet est une anticipation et « *ce qui caractérise la Renaissance, c'est que la gestion de cette complexité fait maintenant partie du projet moderne de rationalisation systématique du monde. Voilà pourquoi l'invention du projet en architecture n'est rien d'autre que la naissance de la méthode rationaliste dans le domaine de la conception. Désormais, la conception est un travail*

méthodique, c'est-à-dire un cheminement (odos, « la route, la voie ») séquencé, fractionné, découpé, et encadré par la raison » (Vial, 2014).

Progressivement, la conception de projet entrainera la naissance de spécialisation, de métiers et de disciplines (cf. figure 27). Ces disciplines ont toutes au cours de l'histoire fortement questionné le lien et/ou la séparation entre théorie et pratique, plan (projectif) et surface (matérielle), mais aussi entre art et technique (Ringon, 1997) inhérente au projet. Les frontières entre ces différentes disciplines sont fines. Toutefois, de manière caricaturale, l'architecture se spécifie dans l'édification et les connaissances pour la construction (Grassi, 1983), l'ingénierie dans l'amélioration des outils et les techniques pour la production (Figueiredo, 2014) et enfin le design dans les significations et les savoirs pour l'usage.

L'histoire du mot design est ainsi liée à celle du projet (Vial, 2014). Le mot apparaît dans la langue latine avec *signare* (marquer d'un signe) (Guidot, 2004) ou *disegno* (schéma) (Vial, 2014) et est par la suite traduit en français par dessein (signifiant à la fois, dessin et but). La définition du Petit Robert (cf. encart 4) permet de mettre en évidence que *disegno* et sa traduction française dessein signifiaient une activité intellectuelle qui réunissait deux termes qui ont ensuite été disjoints au XVIII^e siècle.

Encart 4 : Une définition du terme italien *disegno*

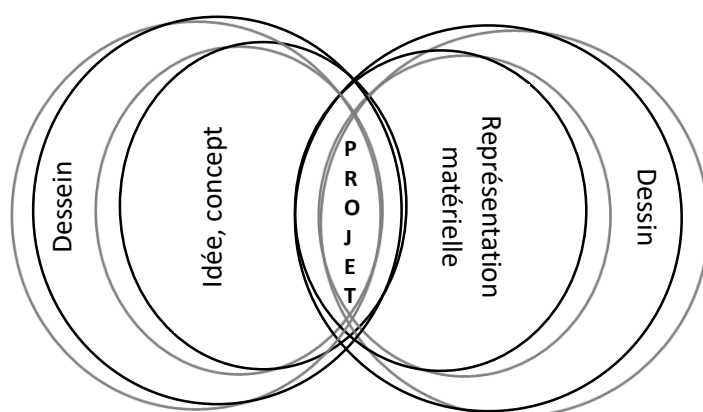
Disegno est un des concepts majeurs de la théorie de l'art de la Renaissance ; il signifie à la fois **dessin et projet, tracé du contour et intention, l'idée au sens spéculatif et l'idée au sens d'invention**. Il désigne donc **une activité éminemment intellectuelle**. Si le mot français de dessein, tel qu'il est utilisé par les théoriciens de l'art au XVII^e siècle, traduit assez adéquatement ce que les Italiens du siècle précédent entendaient par *disegno* dont il conserve **le double sens**, en revanche la distinction entre **dessin et dessein**, qui s'établit autour des années 1750, introduit une rupture fondamentale avec la tradition italienne. [...] Les deux champs sémantiques qui étaient réunis dans *disegno* sont désormais disjoints en français, comme ils le sont en anglais et en allemand.

Source : Lichtenstein, 2019

Il est ardu d'associer dans un même terme la conception mentale et sa matérialisation. Aussi, nous avons aujourd'hui une difficulté à parler de *l'arte del disegno* (Basbous, 2005). Cette explication permet de cerner la difficulté de jouer par un même mouvement l'idée et sa matérialisation. Pourtant « *le dessin architectural n'est donc que la matérialisation du dessein mental* » (Didi-Huberman, 1990). La figure 29 illustre ce tout complémentaire du design en

évoquant « *ce continuel passage dans le travail de conception du dessein au dessin, du dessin au dessein, donnant la possibilité d'une confrontation continue entre le dessein mental et le dessin pictural c'est-à-dire entre l'intention et sa réalisation. C'est dans un aller et retour entre les deux formes de dess(e) in qu'il y a ajustement progressif.* » (Boutinet, 2010).

Figure 29 : La conception « del arte del *designo* »



Source : Poudray, 2020

Pour Findeli (2015) le design est fondamentalement lié aux activités humaines et il s'accorde avec certaines recherches de Simon (1969) en déclarant que « *design et aménagement sont ainsi synonymes et recouvrent les disciplines du projet qui se donnent pour tâche de concevoir et de réaliser notre environnement construit* ». En d'autres termes, design et aménagement projettent par « *une démarche créative méthodique* » (Tallon cité par Bony, 2008). Dans cette perspective, le design est centré sur la vie humaine et s'intéresse à ses conditions d'existence. Pourtant, associé aux territoires, le design vient questionner l'aménagement du territoire à la française. Celui-ci a été défini comme la « *recherche, dans le cadre géographique de la France, d'une meilleure répartition des hommes, en fonction des ressources naturelles et des activités économiques* » (Pouvreau, 2003). En mettant cette définition en perspective avec celle de Findeli (2004) où le design peut être défini comme un « *processus finalisé se proposant de modifier l'ordre des choses du monde en un ordre jugé plus satisfaisant* », nous observons en effet leurs proximités mais aussi leurs différences. L'aménagement répartit les hommes dans les territoires, les maisons, les espaces, le design modifie l'ordre des choses pour qu'un ordre satisfaisant se déploie.

3) L'histoire paradoxale du design avec la modernité

L'histoire du design est marquée par une relation paradoxale avec la modernité. En effet, il s'érige à la fois comme une critique puissante de la modernité, tout en contribuant à son expansion. « *Une place importante est accordée à une histoire du design où designers et artistes se retrouvent sur le même terrain où s'entrechoquent courants contestataires anticapitalistes et valeurs consuméristes* » (Le Bœuf, 2015). L'histoire du design est à l'image de l'histoire du Web, né dans un mouvement de critiques sociétales, il a également permis le développement de la modernité et de son corollaire le capitalisme. « *Le design est partagé entre des extrêmes inconciliables [...] il se construit à l'aune de ces batailles, querelles et autres contradictions et se conçoit sans cesse en rapport avec la représentation politique, l'émancipation sociale et l'expression critique* » (Midal, 2009). Sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons identifié à partir de la bibliographie des mouvements du design qui en font l'histoire (cf. tableau 40).

William Morris (1834-1896) est quelques fois présenté comme un avant-gardiste du design contemporain (Ameille, 2019). Il est entrepreneur dans le textile et activiste social (Daviet, 2010). Le socialisme était à la base de sa conception artisanale (Triggs, 2014). Ils voient les arts décoratifs comme un moyen d'améliorer les conditions de vie. Avec John Ruskin, il est le personnage leader du mouvement « *Art and Craft* » qui se traduit littéralement par un mouvement d'art et d'artisanat. Ce mouvement se voulait à l'origine critique à la société industrielle et combattait notamment le développement des machines dans le travail qui font tomber l'homme en esclavage et la laideur de la société de consommation (Triggs, 2014). Le mouvement revendiquait une recherche de l'art de bien vivre et d'une qualité de vie (Davey, 1980). Il utilisait l'art et l'artisanat au service de l'expression morale et sociale. Les critiques portés à ce mouvement furent ses aspects moralisateurs à certains égards (Péché et al., 2016), mais il aurait aussi posé les bases du design contemporain.

Tableau 40 : Des mouvements de l'histoire du design

	Naissance du design contemporain entre art et industrie	Etablissement des fondamentaux du design: Le Bauhaus	Design industriel	Papanek, symbole des mouvements de contestations sociales	Théorisation du processus de design : le design thinking	Diversification du design (UX, de service, social...)
Nom et dates du mouvement	Mouvement <i>Arts and Crafts</i> fondé en Angleterre (1853-1890).	Institut des arts et métiers fondé en 1919 à Weimar en Allemagne, par Walter Gropius. Fermé en 1933 par les nazis.	Le développement du design au service de la société industrielle (à partir du XIX siècle jusqu'à aujourd'hui).	À partir de 1960 : naissance de puissants mouvements créatifs et de contestation sociale à travers le monde (contre-culture).	Le design thinking a été modélisé à l'Université de Stanford en Californie avec Tim Brown et incarné par des sociétés telles IDEO (dans les années 90). Ces derniers ont repris des travaux de chercheurs depuis 1960.	A partir des années 2000, diversification du design : les acceptions vont du design d'éco-conception, du design centré utilisateur, du design d'interaction, du design de services jusqu'au design social (Vial, 2017).
Caractéristiques	Ce mouvement est contre l'industrialisation massive jugée dangereuse pour l'environnement, et productrice de médiocrité esthétique et sociale. Il prône une recherche d'un art de vivre.	L'activité de l'école couvre l'architecture et les arts plastiques. Les élèves de cette école sont des grands du design et sont considérés comme les précurseurs du design contemporain. On y trouve une pédagogie innovante, un questionnement continu sur la création dans la société moderne, un travail de théorisation. Elle a permis le développement des écoles de design.	Le design va devenir un synonyme de l'esthétique industrielle ou utilitaire. Il sert la croissance et la production industrielle en travaillant l'image de marque, les objets, les packagings et la communication.	Une violente critique à l'égard du dicat du marché. Victor Papanek défendait l'idée que le design puisse améliorer la qualité de vie. Il invite à faire du design avec une approche écologiste. Il pousse les designers à devenir les avocats des usagers face à la puissance industrielle.	Le design thinking est défini comme un processus participatif de réflexion, d'action qui tient compte du contexte culturel, social et économique. Il correspond à une pensée créative pour l'innovation. La popularisation du design thinking permet de faire connaître qu'il existe une méthode, un process et un état d'esprit propre au design.	Arrivée du design social qui regroupe sous un même terme, tous les courants critiques qui s'érigent hors de la société de consommation.
Critiques	Mouvement moralisateur	Aspect trop utilitariste et ambivalence des liens de l'école avec l'industrie	Activités polluantes, déshumanisées et oppressantes	/	Nouveaux outils du libéralisme	Approches développées dans le privé qui s'étend dans le public.

Une école en Allemagne, « *le Bauhaus* » a existé de 1919 à 1933. Les recherches de Findeli (1995) montrent qu'elle a été fondée par Walter Gropius, qui s'est inspiré du mouvement *Art and Craft* et a fait fusionner l'école des beaux-arts et l'école des arts appliqués. La particularité de l'institut est d'être à la fois une école et un atelier de production disposant d'un enseignement pluridisciplinaire (Billier, 2011). Cette école expérimentât des formes d'enseignements et se voulait à l'avant-garde de son époque (Findeli, 1995). Walter Gropius et Moholy-Nagy furent deux personnages du *Bauhaus* qui se rejoignaient dans une pédagogie qui positionnait « *l'humain au cœur des projets, et une esthétique du design qui visait à créer une attitude de conception chez les étudiants basée avant tout sur l'intuition et orientée non sur l'objet, mais sur le mode de vie, l'habiter et non l'habitation* » (Findeli, 1995). L'école se donnait de nombreuses ambitions, selon Vitale (1989), comme celle de construire une société nouvelle. Elle dérangeait l'ordre établi et notamment la société bourgeoise où elle fut implantée en Allemagne. Elle fut traversée de contradictions et de questionnements sur le rôle de l'art, la place de la technique, les courants esthétiques, les paradoxes liés à ses financements (Findeli, 1995). Également, une autre controverse exista au sein de l'école portée sur le fonctionnalisme, qu'elle fit finalement fortement progresser (Siebenbrodt & Schöbe, 2012). La politique du *Bauhaus* était empliée de socialisme et d'utopies, ce qui peut expliquer sa fermeture par les nazis. Cette école sera rouverte dans des contextes différents à Dessau puis à Chicago. Pour Findeli (1995) elle est « *l'une des illustrations les plus tragiques des rapports parfois conflictuels qu'entretient cet enseignement avec l'autorité politique en place* ». Le *Bauhaus* sera critiqué pour son aspect trop utilitariste et son ambivalente relation avec l'industrie (Vitale, 1989).

Le mouvement des trente glorieuses correspond à la période qui suit la Seconde Guerre mondiale. Celle-ci suit une période de crise où « *les deux chocs pétroliers, la hausse du chômage et la diminution de la croissance ont introduit une rupture* » (Pawin, 2013). À la fin de la guerre, une reprise progressive de la croissance va être réalisée et certains auteurs parleront alors d'un après crise, comme une période de « *prospérité exceptionnelle* » (Pawin, 2013). En effet, ce sera la période de « *la démocratisation de la voiture et de la viande ! L'électroménager libérant la femme ! La mécanisation agricole éradiquant la famine !* » (Pessis et al., 2013). L'industrie va alors croître. Progressivement, le design va devenir un synonyme de l'esthétique industrielle ou utilitaire (Laski, 2011). Il a accompagné et facilité les quatre révolutions industrielles : la production mécanique, la production de masse, la production automatisée et l'introduction de nouvelles technologies. Les écoles de design enseignent le design industriel qui offre de nombreux débouchés pour les étudiants et « *consiste à mettre en formes les produits de l'industrie* » (Leymonerie, 2011). Pour Vervaeke (2005) il contribue à la politique du produit, l'identité visuelle des firmes, à l'innovation industrielle, ou encore à la politique de communication. Il sert les stratégies des entreprises en travaillant l'image de marque, les objets, les packagings et la création de communication.

Dans la lignée des mouvements contestataires des années 60/70 (contre-culture), Victor Papanek (1927-1999) s'est attaqué directement au design industriel et à la société de consommation. Il postule que « *le design ne serait en aucun cas un job, c'est une façon de regarder le monde et de le transformer* » (Papanek, 1974). Il défendait l'idée que le design puisse améliorer la qualité de vie, reprenant les thèmes chers au mouvement « *Art Craft* » et aux idées initiales du « *Bauhaus* ». Il « *appelle à l'émergence d'une pratique nouvelle, socialement responsable, au sein de la discipline* » (Ibanez, 2017). Il crée un livre, « *Design pour un monde réel* » (Papanek, 1974), où il s'oppose frontalement au « *diktat du marché* » et dénonce la séparation entre l'humain et la nature dans nos sociétés, tout en appelant les designers à assumer des responsabilités écologiques et sociales en étant révolutionnaires et radicaux. Pour lui « *la solution est une approche transdisciplinaire de la conception et du projet, qui sous-entend également une approche écologique* » (Papanek & Fuller, 2011).

Des chercheurs anglo-saxons ont analysé l'activité du design. Nous proposons ici un bref retour sur des grands noms de ces recherches. Simon (1969) a ouvert la voie des recherches anglophones en design en le décrivant comme un mode de pensée et une activité de résolution de problèmes. Archer (1979) continuera ces travaux de recherche sur le design et participera à l'ériger en tant que discipline universitaire. Manzini (1990) quant à lui s'intéressera aux plus-values du design dans les innovations sociales en étudiant les méthodes et pratiques du design tout en questionnant les impacts sociaux et écologiques. Cross (1993) positionne le design comme une science avec Row (1987) qui énoncera pour la première fois l'expression *design thinking* pour parler du processus de conception propre au designer. Norman (1988) appuyera et développera une vision du design comme une conception centré utilisateur. Buchanan et Margolin (1996) interrogeaient finement l'histoire, la théorie et la pratique du design, dans des recherches sur le design, et à cette fin Margolin avait créé en 1984 la revue *Design Issue*. Pour terminer nous pouvons citer Dorst, en 2008, qui appelait à continuer les recherches en fondant une nouvelle science du design. Gamba (2017) montre que des étudiants et entrepreneur de Stanford University et l'agence de design *Ideo* en Californie vont, en 1999, à partir de la richesse des recherches sur le design mentionnée précédemment, formaliser le design thinking en tant que process d'innovation avec des étapes, une méthodologie et des outils spécifiques. Ils vont alors faire du design thinking une pensée créative pour l'innovation. Fait controversé, leurs formalisations sont à destination de tous et notamment des managers qui veulent faire évoluer leurs entreprises (Brown, 2010). En ce sens, Gauthier & Bihanic (2015) montrent que « *la pensée design (design thinking) est parvenue à infiltrer des secteurs d'activité et des champs disciplinaires auxquels elle n'était pas traditionnellement associée* ». Les auteurs déclarent que cette pensée se retrouve désormais présente en sciences de gestion et pour le management des organisations politiques. La popularisation du design thinking, au-delà de la formalisation proposée, permet de faire connaître qu'il existe une méthode, un process et un état d'esprit propre au design. « *Le D.T comme son nom l'indique est plus qu'une méthode, c'est*

une philosophie. C'est une autre manière d'utiliser nos sens : voir ce que les gens vivent, entendre ce qu'ils expriment, mais aussi détecter ce qu'ils n'expriment pas, par pudeur ou déni, voir ce qu'eux-mêmes ne voient pas ou plus, et en faire un terreau de créativité » (Mathieu & Hillen, 2016).

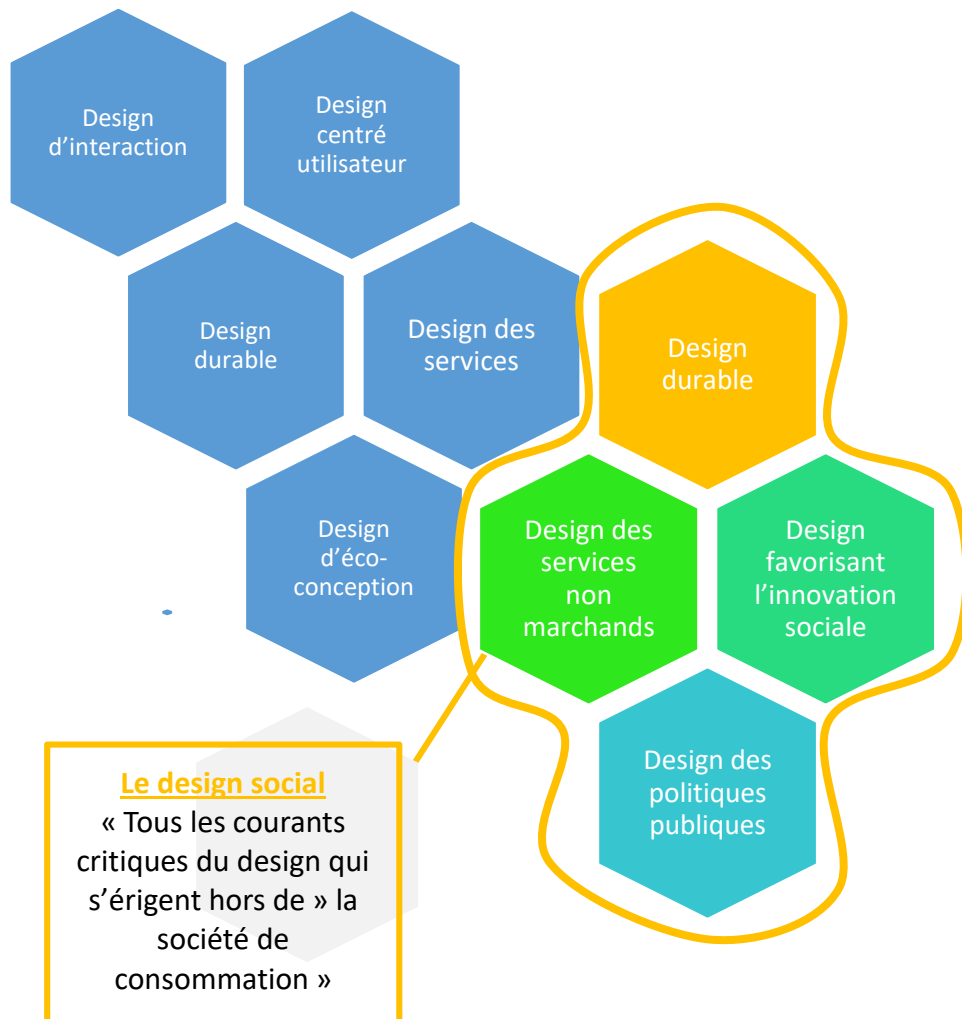
Puis, on assiste depuis une vingtaine d'années à une augmentation significative des acceptions de design, engendrant une diversification des secteurs d'activité pour le design et un élargissement de la notion (cf. figure 30). Ces acceptions vont du design d'écoconception, du design centré utilisateur, du design d'interaction, du design de services jusqu'au design social (Vial, 2017). Dans l'action publique, on observe la présence du design de service. Celui-ci « *participe à la formalisation de la situation de service* » (Cova, 2004) et revendique travailler l'expérience d'usage du service. Développé dans le secteur privé, ce type de design a ensuite été adapté pour les services publics (Cova, 2004). Puis, arrive le design social. Il cherche à regrouper sous un même terme, tous les courants critiques du design qui s'érigent hors de « la société de consommation » comme l'affirme « *le manifeste pour le renouveau social et critique du design* » (Gauthier et al., 2015). Entre dans la catégorie du design social des pratiques telles que le design durable, le design de services non marchands, le design des politiques publiques et, plus généralement, toutes les formes de design qui favorisent « l'innovation sociale » (Vial et al, 2017). En ce sens, il « *s'est développé, en nourrissant un intérêt pour la participation publique, les pratiques de co-design et l'élaboration démocratique de l'action publique* » (Nadim, Gagnon, 2017).

À partir de ce regard sur les mouvements du design, nous observons sa relation paradoxale avec la politique dans la modernité. L'émancipation et le design ont souvent été de pairs comme le signale Abrassart et al. (2015) : « *les écoles de design ont toujours porté un projet de société et d'émancipation particulier* ». En cette période de crise et de mutation, certains designers cherchent à renouer avec cette dimension critique du design qui encourage l'émancipation. Dans une tribune parue dans Libération, le 9 décembre 2019, intitulée « Pour un design du bien commun », des directeurs et directrices d'écoles du design revendiquaient la défense d'un enseignement public de qualité qui encourage l'expérimentation, l'esprit critique et l'émancipation : « *Directrices et directeurs, designers ou enseignant-e-s d'écoles supérieures d'art et design publiques relevant du ministère de la Culture, nous tenons à rappeler ici le rôle fondamental de nos établissements dans la formation supérieure et la recherche en un design à la hauteur des vrais enjeux de notre temps : l'inclusion sociale et la transition écologique, mais aussi les formes de l'attention, de l'éducation, du soin, du souci de la Terre et d'autrui et plus largement d'un art partagé de vivre* »³⁶. L'histoire du design est donc moderne et

³⁶ Tribune, Le design au service de tous, 16/12/2019

paradoxe, participant tantôt à la critique sociale et à l'émancipation, tantôt à l'évolution et au développement de ce qu'il critique.

Figure 30 : La diversification du design depuis les années 2000



Sources: Poudray, 2020 à partir de Vial, 2017

D2) La pratique du design social

1) Les caractéristiques générales des projets de design au sein de l'action publique

Les travaux de Fixari & Pallez (2014) questionnent l'innovation au sein de l'action publique. Pallez (2016) s'interroge notamment sur les changements qu'entraîne le déploiement du design dans la conception des politiques publiques. Une des caractéristiques générales identifiées dans les projets de design au sein de l'action publique est de faire du « *territoire un élément souvent incontournable* » (Weller & Pallez, 2017). Ce point s'explique par un principe de conception ascendante des projets en design social dans l'action publique. La territorialité des projets de design est donc fortement questionnée. La figure 31 montre ainsi que sur les 204 projets de design étudiés, 170 « *faisaient du territoire une instance obligée de la problématisation* », soit 80 % des projets mobilisaient la question territoriale.

Figure 31 : Les projets étudiés et le statut du territoire, 2017³⁷.

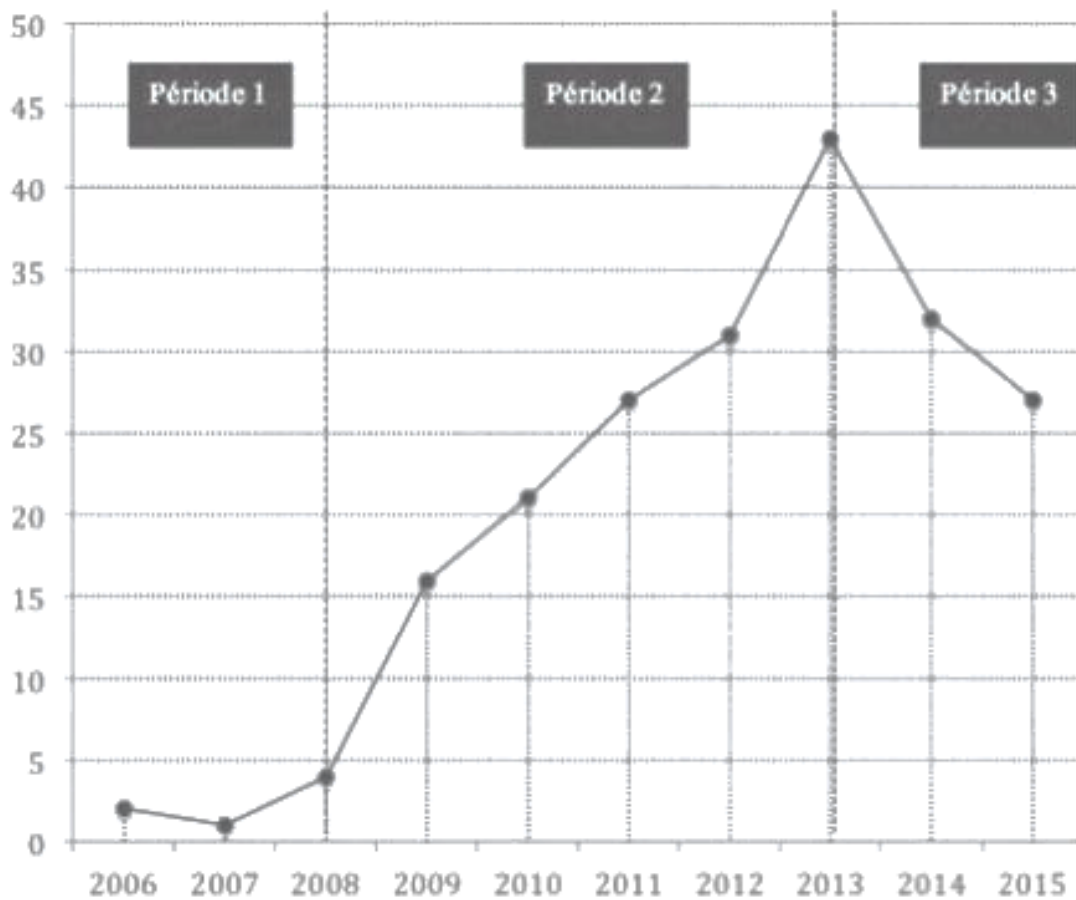
	Nombre de FIP
FIP faisant du territoire une instance obligée de la problématisation	170
FIP à portée générale ou nationale, sans faire du territoire une instance obligée	34
Total	204

Source : Weller & Pallez, 2017

Weller & Pallez (2017) ont noté une augmentation de ces approches depuis une dizaine d'années (cf. figure 32). Ils ont dégagé trois périodes, la période des pionniers (2006-2008), de l'expansion (2008-2013) et une période de ralentissement (2013-2015). Toutefois Lefebvre (2018) signale un développement considérable de ces démarches dans l'action publique depuis une dizaine d'années.

³⁷ FIP = Fomes d'innovation publique

Figure 32 : Évolution des FIP (2006-2015) — Database FIP-Explo



Source : Weller & Pallez, 2017

Coblence et al. (2017) analysent sur trois cas d'étude que les démarches qui se développent ont bénéficié de territoires relativement matures (en terme organisationnel et de projets) : « *leur émergence bénéficie d'un terreau organisationnel favorable et d'une maturation des idées* ». Ce constat peut être expliqué de diverses façons, tout d'abord ces démarches ne sont pas aujourd'hui considérées comme légitimes. De plus, un temps d'acculturation, d'appropriations est nécessaire et à prendre en compte, car elles peuvent quelques fois être ressenties comme un « choc des cultures » (Coblence et al., 2017). C'est pourquoi elles ont besoin pour se déployer d'un soutien politique au sein des territoires, car un « *changement n'advient pas naturellement dans ces organisations* ». Une fois lancées, elles sont rangées sous la bannière de l'expérimentation et de la stratégie pas à pas (Coblence et al. 2017).

2) La recherche-projet et la recherche-action formation peuvent converger autour d'enjeux de transformations sociales et d'émancipation.

Certains projets de design au sein de l'action publique engagent une démarche de recherche, que ce soit de la recherche-action ou de la recherche-projet (Findeli & Coste, 2007). Coblence et al. (2017) démontrent qu'il peut s'agir d'une tâche revendiquée par les promoteurs

de ces démarches qui consiste « à *produire de la connaissance de portée assez générale, qui puisse éventuellement être mobilisée pour l'action (ex : applied and theoretical research into design management of products, places and systems, Imagination Lancaster, GB)* ».

Certains chercheurs en design privilégient, autant soit peu, un type de recherche nommé *project-grounded research* (Findeli et al., 2008), la recherche-projet (Findeli, 2015). La particularité de ces recherches est de faire du projet « un terrain de recherche » (Findeli, 2015). L'auteur argumente que ce type de recherche s'extrait de l'objectivité ou de la subjectivité pure, car il s'agit de regarder le monde comme un projet où « *la relation sujet/objet s'en trouve radicalement modifiée, car pour les disciplines du projet, le sujet est nécessairement engagé, situé, dans son objet* » (Findeli, 2015). Pour rappel, les disciplines du projet sont généralement l'architecture, l'ingénierie, certains types d'art (art appliqué et art décoratif) et le design. Findeli & Coste (2007) posent les grands principes de la recherche-projet. Celle-ci est tout d'abord ancrée dans un projet (visant à modifier le cours des choses), empirique (portant sur le monde extérieur et intérieur lié au projet), théorique (à la fois réflexif en action et interprétatif hors action) et enfin elle conduit à des conclusions aussi générales que possible au triple plan de la théorie, de la pratique professionnelle et de l'enseignement.

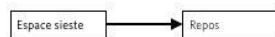
Nous l'avons montré le projet AJIR, est un projet expérimental et s'inscrit dans une recherche-action-formation (Chevalier & Buckles, 2019). Des chercheurs du Cermosem ont été engagés dans la conception et le sont également dans le déploiement. La RAF peut être définie comme une investigation ancrée dans l'expérience et la pratique, générant une dynamique continue de changement social (Bazin, 2014). La problématique du projet AJIR (comment créer une innovation organisationnelle pour rendre les jeunes Ardéchois auteurs de leurs parcours dans la ruralité ?) et les problématiques de recherches menées au sein du laboratoire PACTE, à l'image de cette thèse diffèrent.

Ce qui est commun entre la recherche-projet en design et la RAF menée au sein du projet AJIR est le fait que ces recherches soient situées dans un projet. Le chercheur est un concepteur/participant au projet, il est intégré et engagé et non extérieur à celui-ci. De plus, la recherche-projet en général et la RAF développées lors de la conception et dans la phase 1 du projet AJIR portent tous deux des ambitions de transformations sociales et d'émancipation.

En effet, dans la recherche-projet « *l'objectif des chercheurs de ce modèle est de permettre, par l'implication des sujets dans la recherche, une stimulation de leur pouvoir d'agir* » (Marquer, 2017). Lors d'une conversation avec un chercheur du laboratoire de recherche en design au sein du projet 3, je lui demande si l'espace sieste vise à créer plus de repos pour les usagers, le chercheur argumente (cf. figure 33) en signalant que l'impact attendu d'un espace sieste au sein de la bibliothèque est avant tout d'augmenter la capacité de repos pour les usagers. À travers

le projet, il s'agit de définir « *un ensemble de possibilités que les individus peuvent décider d'exercer ou non* » (Brugère, 2013). Le chercheur continue en affirmant que l'intérêt du projet n'est pas forcément le résultat (comme un espace sieste dans la bibliothèque), mais aussi ce qui se vit lors de sa conception. Par exemple, les ateliers de co-design portent la promesse de déployer des capacités chez les participants, comme celle de pouvoir décider de s'accorder du repos.

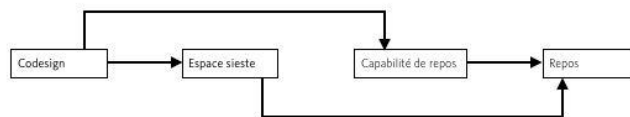
Figure 33 : Capacité, projet 2, laboratoire de recherche en design, 2018.



Donc, le schéma devrait ressembler à :



Mais, en réalité, il y a comme une hypothèse parallèle, imbriquée ou concurrente, qui suppose que toutes les attentes en matière de justice sociale sont plutôt liées aux conditions de mise en œuvre des interventions, donc à l'approche design participatif. Ce qu'on pourrait représenter ainsi :



Source : Laboratoire de recherche en design, 2018.

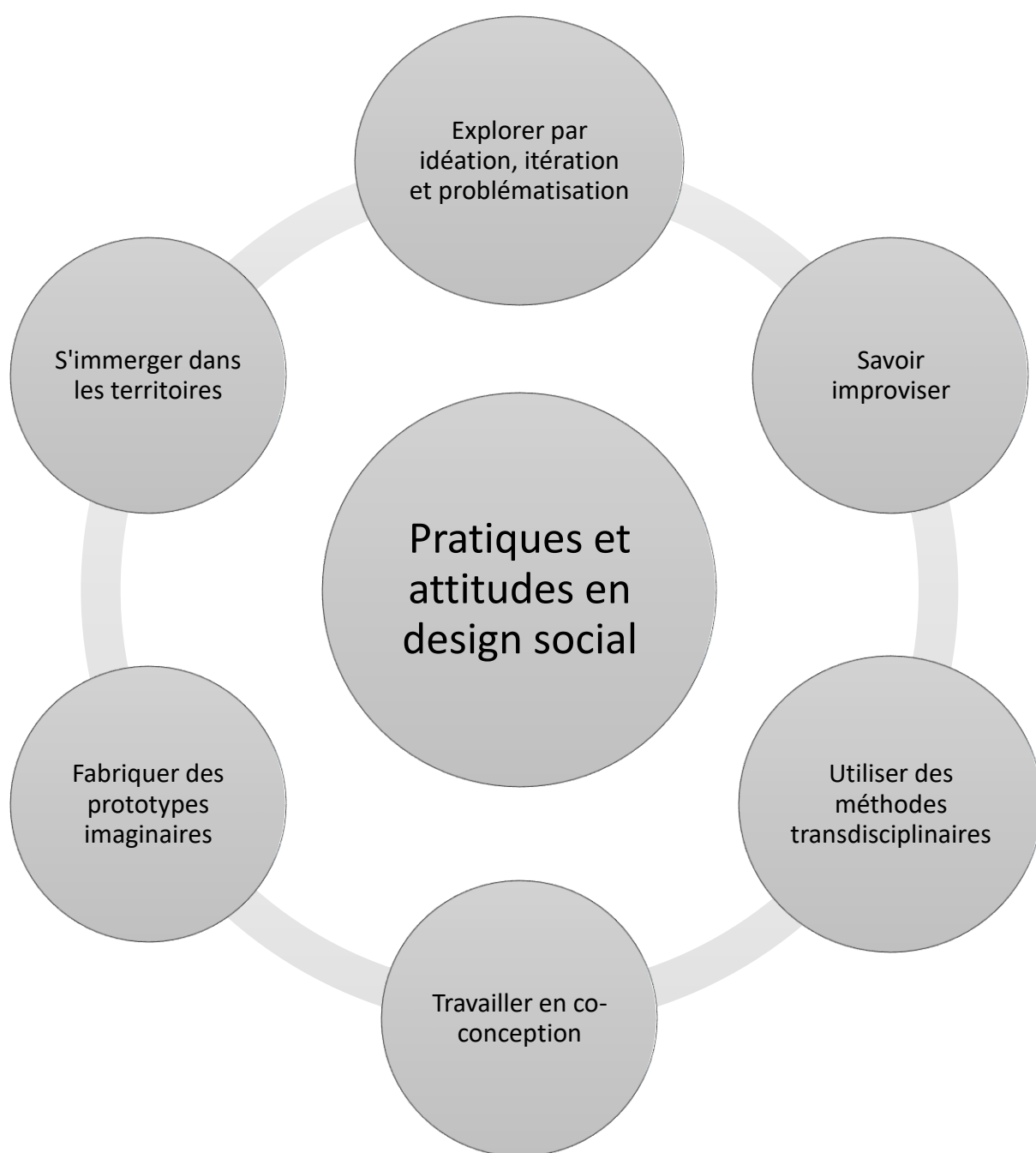
Quant au projet AJIR, l'enjeu était pour les acteurs de s'engager dans une démarche de changement par le projet et de l'évaluer : « *AJIR a été conçue comme un processus, engageant une transformation de l'action publique pour et avec les jeunes. Il vise à créer les conditions de ce changement et de permettre le développement de démarches expérimentales ambitieuses* » (dossier de candidature AJIR).

Ce qui est commun à ces deux types de recherches est le déplacement de la position du chercheur qui n'est pas extérieur, mais une partie prenante, un acteur engagé dans les projets. De plus, ce sont des recherches où il y'a « *une action délibérée de transformation de la réalité ; recherches ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations* » (Hugon et Seibel, 1988).

3) Les pratiques et attitudes singulières des designers sociaux

Lors de l'immersion au sein du laboratoire de recherche en design, nous avons observé que pour concevoir et faire vivre leurs projets, les designers utilisent des pratiques et attitudes singulières comprenant six éléments constitutifs (cf. figure 34). Nous détaillons ces six éléments constitutifs après la figure.

Figure 34 : Six éléments constitutifs de l'attitude et la pratique en design social



Source : Poudray, 2020

Le premier élément constitutif de la pratique et l'attitude en design social est d'explorer par problématisation, itération et idéation. Nous avons observé qu'au sein du laboratoire, une place importante dans la conception est laissée à l'expression, à l'émergence spontanée d'idées, d'actions. Dans les projets étudiés, cette place se traduit, notamment, par le dessin de conjectures. Le dessin permet de représenter l'idée, de la questionner. Une conjecture est une idée non vérifiée, fondée soit sur une probabilité, soit sur l'apparence³⁸. L'illustration 10 représente les conjectures dessinées au fur et à mesure du projet 4 et l'illustration 11, celles réalisées lors du projet 2. Elles ont été dessinées dès qu'une personne avait une idée pour le projet. A travers ces photographies, nous observons, de part la quantité de dessins, que les designers ne répriment leurs idées mais au contraire les exposent. Un chercheur du laboratoire raconte à ses étudiants que l'objectif de cette pratique est d'exprimer rapidement les idées, les sortir de sa tête pour pouvoir ensuite les raffiner et les mettre à l'épreuve.

Illustration 10 : Les conjectures du projet FAD



Source : Photographie au sein du laboratoire de recherche en design, projet 4, Poudray, 2020

³⁸ CNRTL, Lexicographie, consulté en juillet 2019 à : <http://www.cnrtl.fr/definition/conjecture>



Source : Laboratoire de recherche en design, projet 2, 2019

Egalement, nous avons observés dans les projets étudiés que les designers explorent en concomitance une problématique, un espace problème d'où émergent des enjeux divergents et des idées et un espace solution où il s'agit de synthétiser, de faire des choix. L'itération permet de renouveler, de recommencer les essais, les tests, les prototypages pour concevoir progressivement le projet et son concept. Les designers alternent donc dans leurs processus de conception avec la problématisation, l'itération et l'idéation.

Le second élément constitutif est de s'immerger dans l'espace du projet. Les projets du laboratoire de recherche en design observés ne sont pas décontextualisés (conçus en intégralité dans un bureau, un atelier), mais au contraire priorisent l'intégration de l'équipe de conception au sein des tissus relationnels locaux. Ces projets réalisent fréquemment la pratique de l'immersion, « l'immersion *in situ* » (sur place) ou « l'immersion *in vivo* » (au sein du vivant). Berger (2017) décrit le design comme « une pratique contextuelle et située, ne travaillant que sur des cas particuliers. La plupart des méthodologies insistent sur l'importance d'une phase d'observation en début de projet, visant à découvrir le terrain par l'immersion et la mise en empathie » (Berger, 2017). Nous avons identifié deux outils lors de l'immersion au sein du laboratoire de recherche en design : « le bénévolat » et « la résidence ». Nous avons également dans huit entretiens semi-directifs, identifié la pratique de l'immersion. Celle-ci se déploie via deux outils d'immersion supplémentaires : « la permanence architecturale » et « l'intervention urbaine ».

L’immersion par « le bénévolat » permet d’exercer les activités et le travail d’une organisation sans être rémunéré. L’illustration 12 détaille cette pratique réalisée au sein du projet 1 qui a permis aux designers de s’acculturer à ce milieu de vie, de comprendre les habitudes, pratiques et usages des aînés, d’appréhender l’ambiance et l’organisation des lieux et enfin de déstigmatiser certains de leurs préjugés. Ainsi, ils vivent une expérience, tout en observant l’expérience des autres et ce pour concevoir le projet. Les designers vivent au sein de l’organisation, y travaillent en utilisant leurs sens. Un des objectifs de la pratique immersive est d’habiter le territoire du projet afin que les designers et concepteurs puissent ressentir et commencer le cheminement de conception. « *La séquence affective doit constituer le point de départ d’une enquête pour appartenir à l’expérience. [...] Il faut prendre en compte le rapport sensible au milieu [...] exprimé par les habitants et les riverains pour comprendre la modalité spécifiquement humaine d’adaptation créative à son milieu de vie* » (Lolive, 2019).

Illustration 12 : Bénévolat Quartier des Générations

Afin de développer une plus grande affinité avec l’ambiance et l’organisation du Quartier des Générations, notre équipe a participé à plusieurs activités de bénévolat, et ce, durant 50 heures.

Ces activités comprenaient le service du dîner au Centre de jour, le service d’animation, la décoration du Centre d’hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et des séances d’exercices physiques et cognitifs.

Cette participation a mis en lumière les habitudes des aînés, leurs interactions avec le personnel, tout en brisant certains de nos préjugés et fausses conceptions concernant les maisons pour personnes âgées.

**50 HEURES
DE BÉNÉVOLAT
EFFECTUÉES**

Observations

Le bénévolat nous a offert notre premier contact avec les habitants du Quartier des Générations. Cela nous a permis de comprendre le fonctionnement des résidences et les liens qu’entretiennent les différents bâtiments. Pour finir, cela a mis en évidence les différents besoins et désirs des résidents et locataires.

Réponses

- ♣ Amélioration de la sollicitation cognitive et physique sur le site
- ♣ Augmentation du contact social entre les aînés et les différentes parties prenantes
- ♣ Déstigmatisation des préjugés

Source : Laboratoire de recherche en design, 2018

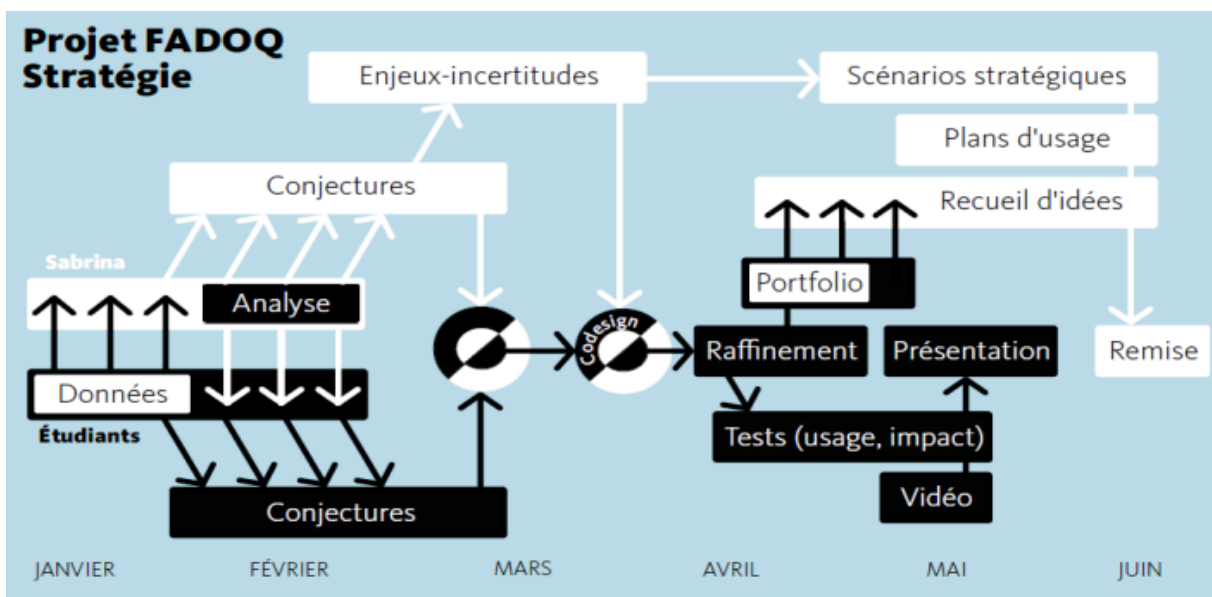
L’immersion par résidences est inspirée des résidences d’artistes. Elle permet d’occuper un espace physique dans le territoire du projet. Les designers et concepteurs peuvent alors travailler sur place tout en vivant au sein des lieux concernés par les projets. Les chercheurs au sein du projet 3 ont réalisé de nombreuses résidences, comme celle à la bibliothèque d’une ville de

campagne. Lors de cette résidence, les designers ont fait des promenades, des modifications de l'espace, des interrogatoires d'habitants. Un étudiant de design en maîtrise a participé à cette résidence. Lors d'un entretien non directif (cf. p. 99) il me confie qu'ils avaient un local dans la bibliothèque. Ils étaient présents toute la journée, à peu près 12 heures. Ils se promenaient, modifiaient des choses dans la bibliothèque et observaient les usagers. Ils ont également réalisé des micros-trottoirs avec des passants dans la rue, pas très loin de la bibliothèque. L'étudiant décrit un autre objectif de cette praxis d'immersion, celui de pouvoir tester des choses au sein du milieu et d'étudier les réactions des habitants à ces stimuli. Les designers peuvent également, à un stade plus évolué des projets, prototyper afin de confronter les idées ou les concepts à la réalité et les ajuster au mieux pour un déploiement plus conséquent. Lors de cette résidence du projet 3, ont également réalisé des filatures à l'intérieur de la bibliothèque pour observer les comportements des usagers et récolter de multiples données afin d'affiner la compréhension des usages. Également, dans une autre résidence du projet 2, les designers ont par exemple fait des cartes thermiques via une étude de fréquences pour mieux cerner leurs intérêts. Où se situent-ils dans la bibliothèque et pourquoi ? Quelles sont leurs pratiques corporelles dans l'espace ?

Le troisième élément est de savoir improviser. La figure 35 et l'illustration 13 mettent en perspective la stratégie du projet 4, avec la première planification établie (figure 36) au début du projet soit décembre 2019. Nous observons la gymnastique utilisée pour mettre en cohérence la stratégie globale du projet et la planification. Les designers du projet 4 ont régulièrement remis en cause, puis modifié, à la fois leurs stratégies et leurs planifications en fonction du déroulement du projet. En corollaire, les méthodes et outils déployés pour le projet sont donc continuellement affûtés ou modifiés en fonction de la trajectoire des projets. Lors d'un moment informel, celui d'un repas, nous parlions du projet 4 en cours et de l'évolution des outils utilisés. Un superviseur du projet m'explique ainsi qu'il est important dans les projets de design de savoir abandonner des outils, s'ils ne sont pas satisfaisants. Il m'explique ce point au travers d'une métaphore. Celle-ci concerne le repas, il me dit alors que si je considère que la petite cuillère n'est pas le bon outil pour manger le plat, je vais changer d'outil. Et il conclut, en signalant que pour le design c'est la même si ce n'est pas le bon outil pour le projet actuel et bien il faut le changer. Cette modification constante et régulière à la fois de la stratégie et de la planification des projets est liée au fait que les designers sociaux progressent selon des logiques d'improvisation. Pour Soubeyran (2015) « *l'improvisation signifie faire avec l'incertitude, se mouvoir dans quelque chose de turbulent* ». Les designers sociaux essaient, testent dans les projets. L'enjeu de cette façon de faire est mentionné par un chercheur du laboratoire, lors d'une réunion interne du projet 3, il s'agit, pour lui, de trouver pour chaque projet, le moins pire des compromis. Ils jouent ainsi avec l'incertitude, le doute, ou le tâtonnement, pour préciser, faire avancer les projets. Dans l'expérience, ils font appel à la créativité, c'est-à-dire qu'au lieu d'éliminer le désordre, ils le questionnent, l'explorent. Levy (2013) identifie que

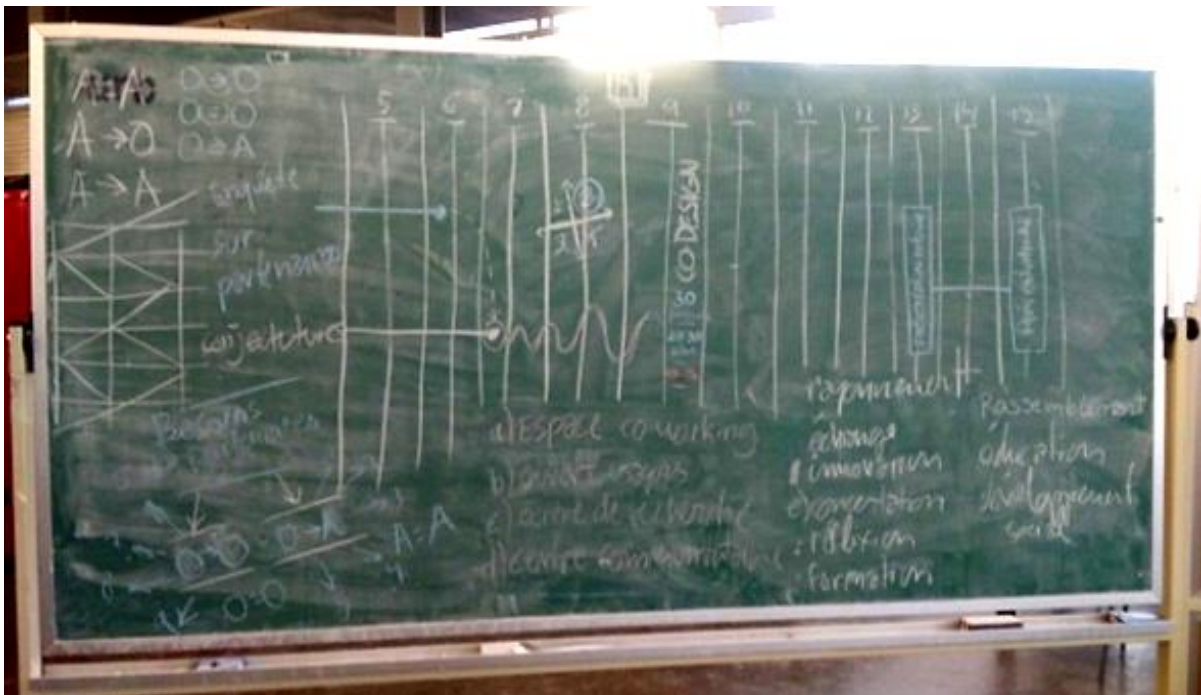
« l'improvisation renouvelle le rapport à l'incertitude en faisant de l'indétermination une ressource pour l'action ». Lors de la résidence du projet 2 sein d'une bibliothèque, les chercheurs, superviseurs et étudiants du laboratoire de recherche en design ont fait ressortir ce qu'ils appellent « des axes d'incertitudes » du projet. Ces axes seront les éléments moteurs pour la conception de l'atelier de co-design qui s'est déroulé le 10 décembre 2018. Ces éléments démontrent que l'indétermination est centrale dans la conception des projets de design social et au lieu d'être effacée, elle est révélée pour être explorée et mise à l'épreuve. Le fait de travailler avec l'improvisation peut toutefois perturber certaines parties prenantes au projet peut habituer à faire avec.

Figure 35 : La Stratégie de conception du projet 4, laboratoire de recherche en design, décembre 2019



Source : laboratoire de recherche en design, 2019

Illustration13 : La planification du projet 4, laboratoire de recherche en design, janvier 2019



Source : Photographie du laboratoire de recherche en design, Poudray, 2019

Figure 36 : La planification de l'atelier du projet 4, décembre 2018

	Tâche	Contenu
S1	7 jan PHASE 1 — Exploration de l'espace-problème	Présentation — Stratégie général du projet Outils phase 1 - Architecture de service/instruction au sosie/expérience-prototype - Conjectures Répartition du travail d'enquête auprès des partenaires
	9 jan	Prise de contact avec le maître d'ouvrage Identification avancée d'impacts et d'indicateurs
S2	14 jan PHASE 2 — Exploration de l'espace-solution	Début de la campagne de conjectures Recherche de partenaires
	16 jan	Recherche de partenaires Travail sur le terrain
S3	21 jan	Conception du dispositif de diffusion de conjectures Travail sur le terrain
	23 jan	Conjectures Travail sur le terrain
S4	28 jan	Conjectures Travail sur le terrain
	30 jan	Conjectures Travail sur le terrain Regroupement de données
S5	4 fév	PRÉSENTATION (résultats des démarches de terrain — architecture de service) Regroupement et analyse de données
	6 fév PHASE 3 — Élucidation de l'impact	Évaluation interne des conjectures
S6	11 fév	Préparation de l'atelier de codesign
	13 fév	Préparation de l'atelier de codesign
S7	18 fév	Préparation de l'atelier de codesign
	20 fév	*Atelier de codesign
s8	25 fév	*Atelier de codesign
	27 fév	*Atelier de codesign Bilan de l'atelier de codesign
RELÂCHE		
S9	11 mars PHASE 4 — Développement et évaluation	Développement du dispositif d'évaluation
	13 mars	Évaluation du dispositif d'évaluation (Valérie Poudray)
S10	18 mars	Évaluation
	20 mars	Évaluation
S11	25 mars	Évaluation
	27 mars	Analyse des résultats
S12	1 avril	Analyse des résultats
	3 avril	Production du PORTFOLIO Production du vidéo
S13	8 avril	Préparation de la présentation
	10 avril	PRÉSENTATION PRÉLIMINAIRE
S14	15 avril	Correction de la présentation
	17 avril	Correction de la présentation
S15	Pâques	
	24 avril	*Présentation publique

*Dates à confirmer

Source : laboratoire de recherche en design, 2018

Le quatrième élément constitutif de l'attitude et de la pratique des designers sociaux est d'utiliser des méthodes de multiples disciplines. Les travaux de recherche de Weller et Pallez (2017) montrent un panel de 152 projet les disciplines avec lesquelles les designers travaillent. Ces disciplines sont issues des sciences humaines et sociales (49 %) des sciences et techniques de l'architecture de l'urbanisme et de l'ingénieur (29 %), des arts et techniques artistiques (17 %) ou encore des sciences et techniques de l'éducation, de la médiation et de la communication (5 %) (cf. figure 37).

Figure 37 : Association des autres disciplines au design, Formes Innovation Publiques, 201

Disciplines associées au design	Effectif	Total
Sciences Humaines et Sociales		75
Sociologie	35	
Ethnologie-Anthropologie	11	
Gestion, économie, sciences politiques et assimilé	20	
Autres SHS (psychologie, philosophie, etc.)	09	
Sciences et techniques de l'architecture, de l'urbanisme et de l'ingénieur		44
Architecture et assimilé	17	
Urbanisme et aménagement du territoire	04	
Sciences de l'ingénieur	23	
Arts et techniques artistiques		26
Arts graphiques, plastiques, photo, vidéo	21	
Arts de la scène: danse, théâtre, scénographie	05	
Sciences et techniques de l'éducation, de la médiation et de la communication		07
Total		152

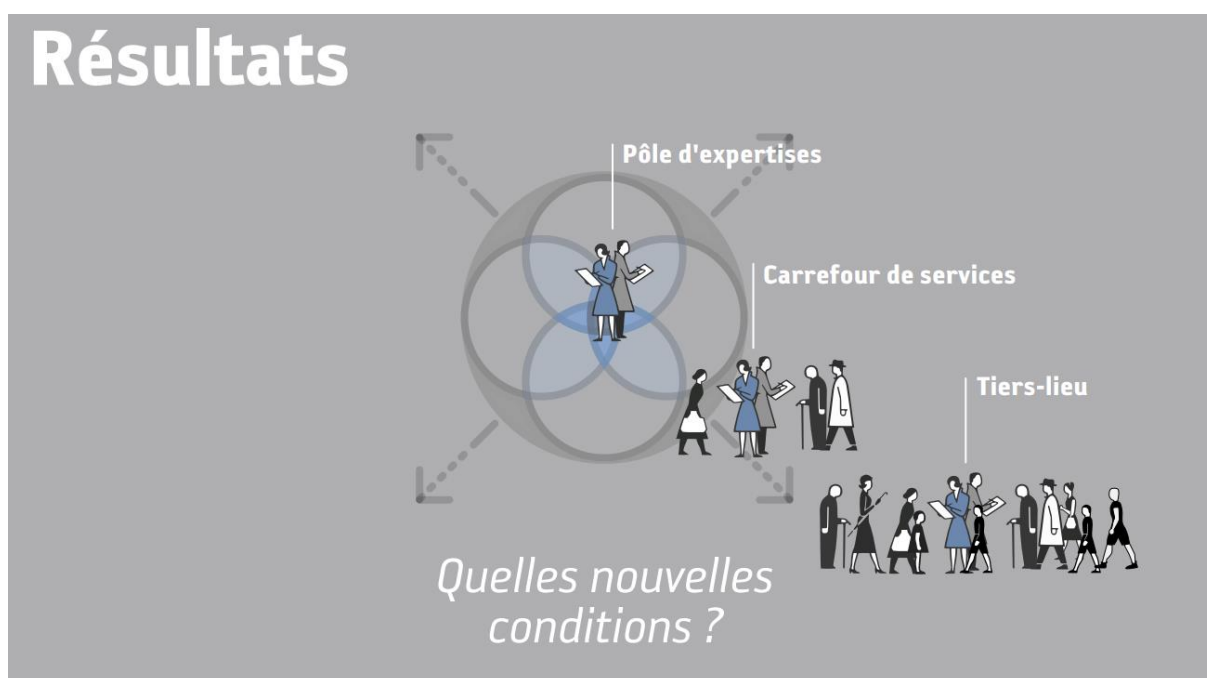
Source : Weller & Pallez, 2017

Findeli lors des 10e Ateliers de Recherche en Design rappelle «l'opportunisme méthodologique» en design et parle des sciences du design : «*Nous avons un cœur/corps théorique vide entouré d'une couronne de champs théoriques dans lesquels nous allons puiser nos ressources, nos cadres d'interprétation, nos cadres méthodologiques et nos stratégies de recherche. Nous pratiquons ce que j'appelle un opportunisme méthodologique et théorique de bon aloi, de très bon aloi. [...] Il est possible que, depuis dix ans, le centre ne soit plus aussi vide qu'il l'était et, effectivement, je crois qu'on peut dire actuellement, grâce au rapide développement mondial de la recherche en design, que le cœur a bien commencé à se remplir*» (Gauthier et al., 2018).

Le cinquième élément constitutif est de travailler dans une logique de co-conception. Les différents projets du laboratoire de recherche en design étaient conçus en équipes. Les designers sociaux travaillent rarement seuls. De plus ces équipes de par les immersions, les ateliers de co-design, essaient au maximum de co-concevoir avec les acteurs de différents projets.

Enfin, le sixième élément consiste à fabriquer des prototypes imaginaires à partir des productions au sein des projets (des enjeux, des données, des conjectures...) qui peuvent prendre la forme de scénarios, ou d'hypothèses de concepts martyrs. Le dialogue autour de ces prototypes est réalisé par des agencements sociaux spécifiques. Ainsi une réunion au sein du projet 4 se transforme en échanges dynamiques dès lors que des hypothèses de concepts martyrs au projet peuvent être avancées. La figure 38 illustre trois hypothèses de concepts martyrs sur lesquels les participants au co-design de mars 2019 ont travaillé. Et c'est « *justement en ce sens, celui d'un effet d'agencement social inédit médiatisé par des prototypes imaginaires, que l'on peut parler de design social* » (Abrassart et al. 2015).

Figure 38 : Les concepts martyrs travaillés lors du co-design du 11 mars 2019



Source : Laboratoire de recherche en design, projet 4, 2020

Les designers sociaux conçoivent ainsi les projets comme une forme vivante, évolutive et non figée. Ils privilégient la dimension qualitative dans les projets. « *Dans la perspective que nous venons d'exposer, en effet, il est évident que le fondement de la planification ne peut plus être la ville, mais ce fond territorial auquel celle-ci doit être subordonnée. Il l'est tout autant que l'aménagement n'a plus à considérer uniquement des quantités et qu'en intégrant la forme du territoire dans son projet, il lui faut acquérir une dimension supplémentaire.* » (Corboz, 1983). Les designers sociaux travaillent de manière située et se focalisent sur la territorialité ou le contexte local particulier « *dans lequel ont lieu les actions* » (Agrest & Léger, 1977). Ces éléments nous permettent de comprendre pourquoi ils sont généralement à l'aise avec la pensée du territoire.

D3. L'apport du design et ses limites au sein de l'action publique

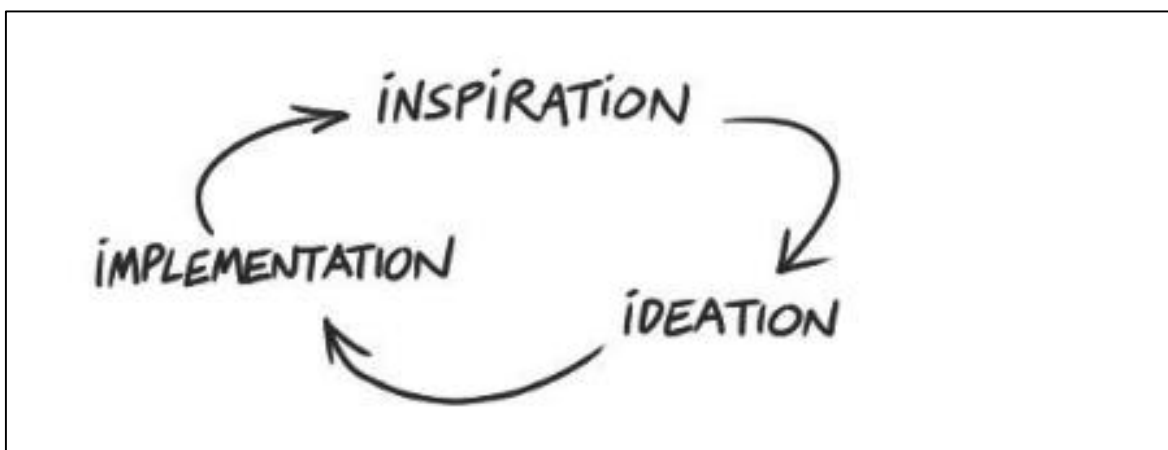
1) Le design diffère des projets linéaires et programmatiques de l'action publique

Les acteurs de l'action publique ont généralement appris de par leurs expériences et leurs formations à programmer. Aussi inventer en faisant est souvent pour eux synonyme de désordre et d'inefficacité, les acteurs n'ont pas le temps de se perdre, d'essayer, de tâtonner, car c'est risqué et contre-productif. Le design social bouscule cette logique programmatique. En d'autres termes, en travaillant de manière située, en prototypant, en testant, les designers sociaux engagent simultanément des actions et des objectifs, qui sont questionnés, interrogés et améliorés en continu dans les conceptions.

Les designers ont toujours eu et ont toujours du mal à expliquer l'acte et le processus de design. Le grand apport du *design thinking* a été de modéliser dans un *process* simple les grands moments et phases de celui-ci. Il existe plusieurs modélisations. « *Entre 2004 et 2011, plusieurs grands laboratoires publics d'innovation et de design des politiques publiques, comme le Design Council (2004), le Mindlab (2010) ou le NESTA (2009), de même que diverses agences célèbres de design thinking comme IDEO (2008) ou leurs designers, comme Tim Brown (2009) pour IDEO, ou encore des institutions de formation aussi connues que la D-school (2011) de Stanford ont publié leurs méthodes de design, la notion de méthode étant entendue ici comme le processus suivi au cours d'une démarche design, autrement dit comme l'ensemble des étapes suivies au cours d'une telle démarche* » (Lefebvre, 2018).

La modélisation de Brown (2010) distingue trois phases essentielles (cf. figure 39). Il les nomme inspiration, idéation et implémentation.

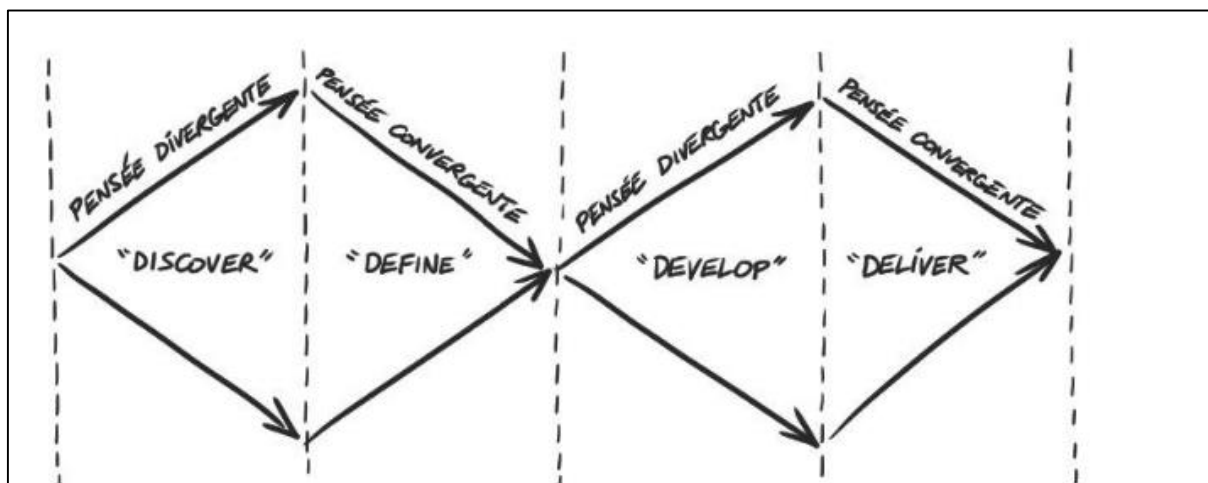
Figure 39 : Le processus de design pour Tim Brown, selon trois phases



Source : Beudon, 2017

La modélisation du *Design Council* est le double diamant qui fait alterner des périodes de pensée divergente (où l'on cherche à produire un maximum d'idées) et des périodes de pensée convergente (où les idées sont triées et sélectionnées) (Beudon, 2017). Nous retrouvons ici « l'espace problème » et « l'espace solution » des projets de design social du laboratoire de recherche en design (cf. chapitre D2). Dans une analyse fine de dix cas de démarches de design dans l'action publique, Lefebvre (2018) a mis à l'épreuve le double diamant présenté (cf. figure 40). Sa démonstration invite à enrichir cette modélisation, au-delà de la linéarité du projet qu'elle sous-tend de manière implicite. Selon lui, cette modélisation invite de premiers abords à « un cartésianisme qui aurait accepté des formes d'exploration très ouvertes du problème au départ et, ensuite, des formes de réflexion sur les solutions s'affranchissant de raisonnements seulement analytiques pour embrasser également brainstorming et créativité » (Lefebvre, 2018). Nous rejoignons ces observations par nos observations des projets de design qui démontrent à plusieurs reprises une déstabilisation de la succession apparente de quatre étapes et de la succession linéaire de temps d'exploration du problème suivi de temps d'exploration de la solution. La démonstration de Lefebvre (2018) amène à concevoir cette modélisation de façon non linéaire et programmatique, mais plutôt de façon méthodique comme des entrées, des balises qui s'hybrident dans le processus. Les designers ont une difficulté pour exprimer un résultat à l'avance, car le projet se conçoit au fil des jours et est plus de l'ordre de la ligne directrice qui évolue en fonction des événements. La figure 40 vise à expliquer les grands moments du processus de design, mais chaque projet est singulier, exploratoire et rarement programmé.

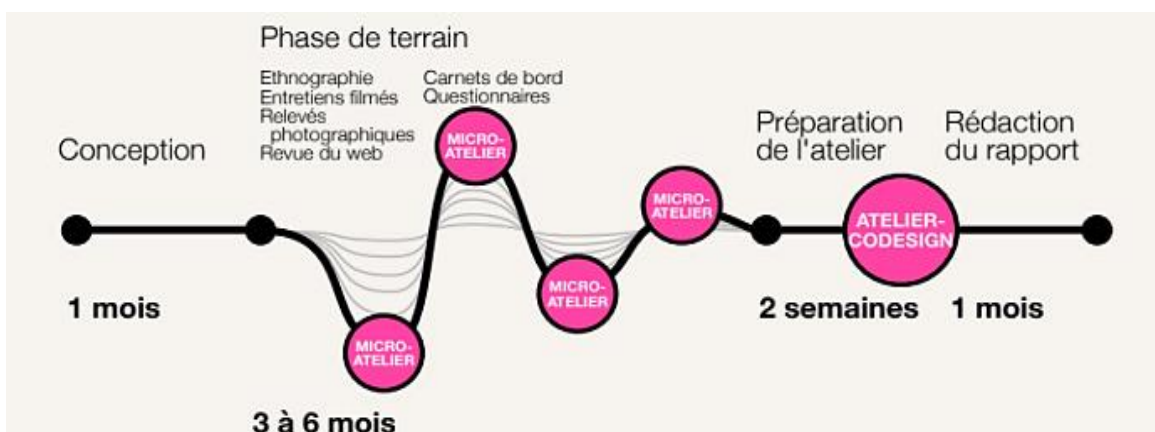
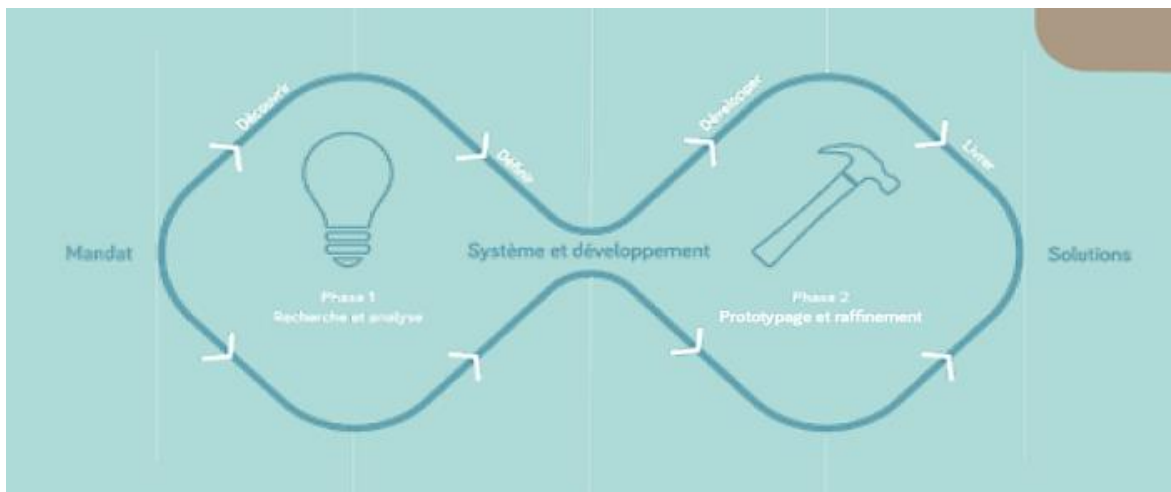
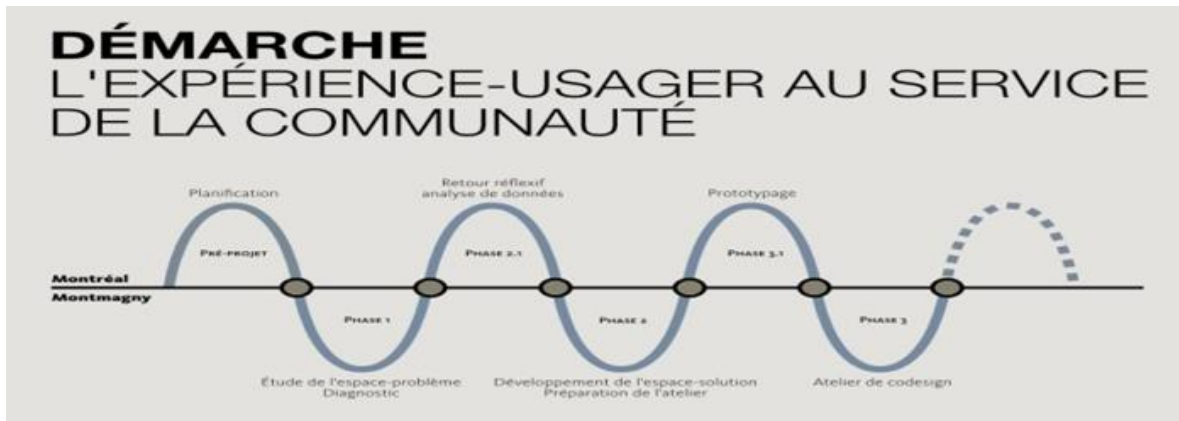
Figure 40 : Les quatre temps du « double diamant » du Design Council



Source : Beudon, 2017

La figure 41 illustre également quatre façons dont le processus de conception en design social a été modélisé au sein du laboratoire de recherche en design, en fonction des projets.

Figure 41 : La représentation des processus de conception des projets, laboratoire de recherche en design, 2017-2019

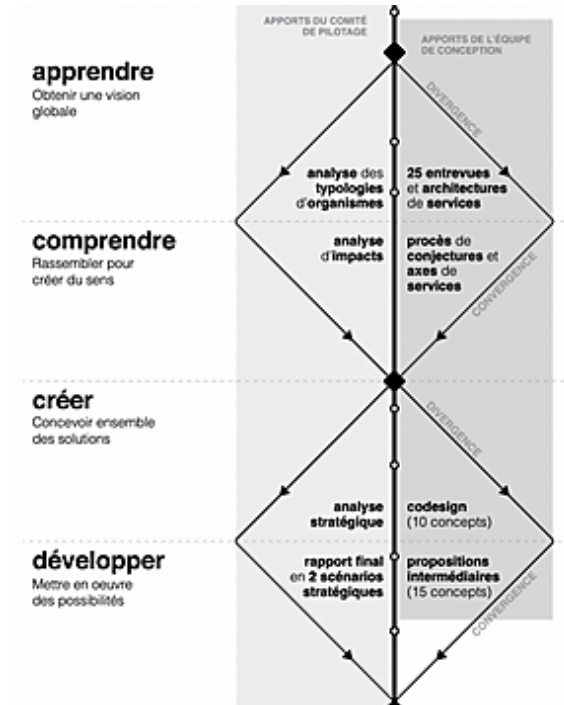


Source : Laboratoire de recherche en design, 2017-2019

La figure 42 correspond au projet 4 du laboratoire de recherche en design. Les designers, en reprenant le modèle du double diamant, ont défini les grandes phases du design du projet.

Figure 42 : Les phases de design du projet 4

- **Phase Apprendre** qui vise la prise de connaissance des enjeux en matière de vieillissement
- **Phase Comprendre** qui a pour but d'analyser l'espace-problème présenté par le mandat du centre
- **Phase Créer** lors de laquelle des réponses partielles sont explorées en partenariat avec l'ensemble des parties-prenantes du projet
- **Phase Développer** qui vise la conception de propositions globales et cohérentes répondant au mandat du centre



Source : Laboratoire de recherche en design, projet 4, 2020

Nous rejoignons les propos de Lefebvre (2018) où selon lui « dès la phase de découverte des problèmes par l'équipe projet design, celle-ci engagerait ou devrait engager la réflexion sur les solutions possibles ». Par exemple, le 14 janvier 2019, les étudiants du projet 4 du laboratoire de recherche en design ont rencontré la direction l'organisme mandataire. L'enjeu de cette rencontre était d'affiner les besoins et surtout le fameux « espace problème ». Pour ce faire, les étudiants avaient apporté leurs premières conjectures qu'ils ont soumise lors de la discussion, amenant les membres de l'organisme mandataire à enrichir leurs propositions. Ainsi, ils engageaient déjà la conversation sur les solutions possibles, tout en découvrant le problème.

Concevoir des projets de design social représente une bifurcation au sein de l'action publique. En effet, « le projet, dans sa version opérationnelle, est perçu comme un moyen de matérialiser les intentions et de traduire les objectifs quantitatifs en réalisation concrète » (Duarte & Seigneuret, 2011). En d'autres termes, le projet programmatique prévoit de façon linéaire, planifie et automatise les procédures qui dans un second temps sont exécutées. La chaîne programmatique de l'action publique est la suivante : analyse, prévision, programme, projet, réalisation (Duarte & Seigneuret, 2011). Cette chaîne est basée sur l'addition de temps et de

moyens pour arriver à une finalité connue. Concevoir un projet de territoire, ou une politique publique de manière programmatique et linéaire est confondre le milieu technique et le milieu existentiel et « *c'est justement ce que refuse Augustin Berque, faire de nos productions médiatrices un monde absolu, autosuffisant oubliant l'altérité de ce qui nous précède nous dépasse et dont nous ne pouvons pas nous passer* » (Pignier, 2017). En effet, faire avec un milieu vivant signifie faire avec une part d'inexplicable, de mystères. Accepter cette part est un défi pour les acteurs de l'action publique.

Nous avons observé, dans le chapitre C la difficulté qu'ont eu les acteurs du projet AJIR à travailler en dehors d'un processus linéaire et programmatique. Ainsi, à travers *le design thinking* et les modélisations qui lui sont associées, les auteurs cherchent notamment à expliquer une façon de concevoir qui est non linéaire et programmatique. Certaines balises, entrées peuvent être similaires, se sont celles-ci que l'on retrouve dans les différentes modélisations. Ces balises peuvent s'hybrider et ne sont pas linéaires dans le temps. Le design social ne repose pas sur une chaîne d'action programmatique, mais sur un processus de conception méthodique, toujours singulier et qui explore la signification sociale des projets.

2) Un travail des relations et des liens

La conception en design social permet de relier des préoccupations de fonctions avec la forme, au travers de la signification des projets. La forme n'est pas seulement l'image marketing, mais « *l'enveloppe, la manière de faire* » (Guattari, 1992). Nous avons observé de nombreux questionnements sur la signification d'une bibliothèque ou d'un espace pour personne âgée. Pour le projet 3 du laboratoire, les designers sociaux ont proposé au sein d'une bibliothèque de tester un espace de café convivial (cf. illustration 14). Cet espace café fait controverse pour les bénévoles et employés de la bibliothèque. En effet, il est normalement interdit de manger au sein des bibliothèques. Alors, pourquoi y installer un espace de café convivial ?



Source : laboratoire de recherche en design, projet 3, 2020

Au-delà de cet espace café, c'est la bibliothèque qui est questionnée. Lors d'une réunion interne du projet 3, un chercheur du laboratoire pose volontairement la question de la signification de la bibliothèque en demandant si le lieu doit être uniquement dédié aux livres. En d'autres termes la bibliothèque est-elle uniquement un lieu de lecture, d'étude et de prêt de livres ? Au-delà de la fonction de la bibliothèque ou de l'espace café (un lieu pour boire et manger), cette proposition interroge la signification sociale de la bibliothèque. Lors d'une réunion interne du projet 4, un autre chercheur amène une explication de l'intérêt des tests grandeur nature, comme ce test d'espace café convivial. Il signale que le geste est un déclencheur pour quelque chose. Le café positionné dans la bibliothèque est-il uniquement un service alimentaire ou est-il vecteur d'autres choses ? Le test doit permettre de mettre en perspective le café avec la bibliothèque et de voir ce que cela provoque.

Quelle signification à la bibliothèque dans la cité ? Par exemple, la bibliothèque pourrait accueillir des espaces-café, permettant l'échange entre les usagers et peut-être l'échange de savoirs. À travers, le test de ce café convivial, les designers explorent la possibilité d'une ouverture du cadre signifiant de la bibliothèque, entendu comme un lieu de savoirs pour la concentration et l'étude. L'introduction du café (le signifié) peut introduire la convivialité (le signifiant). Mais jusqu'où peut aller la convivialité, peut-on faire une fête à la bibliothèque ? Les designers testent les comportements acceptables dans la bibliothèque et ouvrent un débat sur son rôle social et le cadre d'actions qui lui est lié. Agrest & Léger (1977) attribuent au design un rôle « *d'entretien des rapports avec des systèmes culturels extérieurs, des relations*

entre différentes configurations symboliques ». En d'autres termes, les projets de design social travaillent les relations entre différents systèmes au travers des significations. Nous avons ainsi relevé que les designers parlent régulièrement de points de contact, de points d'interactions entre divers systèmes. Ils questionnent l'ouverture et la fermeture des projets, car « *le design ouvre, par la métaphore (relation de contiguïté) et ferme, par la métonymie (relation de similarité) les projets en maintenant ou recodant régulièrement, les limites, les clôtures, les normes, les frontières des systèmes par des mécanismes de production signifiants* » (Agrest & Léger, 1977).

Un café et une bibliothèque ont pour point commun des tables et des chaises. Apporter le café au sein de la bibliothèque questionne le rôle social de cette dernière. Le design social peut alors engendrer des transformations de significations et un débordement du contenu, des limites des structures de sens habituels dans l'action publique. L'illustration 15 est une proposition qui concerne la conception « d'une bibliothèque d'été », soit l'aménagement d'un espace de « bibliothèque extérieure ». Pourquoi ne pas lire dans le jardin et étendre les limites de la bibliothèque ? L'enjeu est à nouveau de faire déborder la bibliothèque de son cadre, d'encourager d'autres usages et d'autres manières d'être en relation à la bibliothèque (en dehors d'une salle sombre pour la concentration).

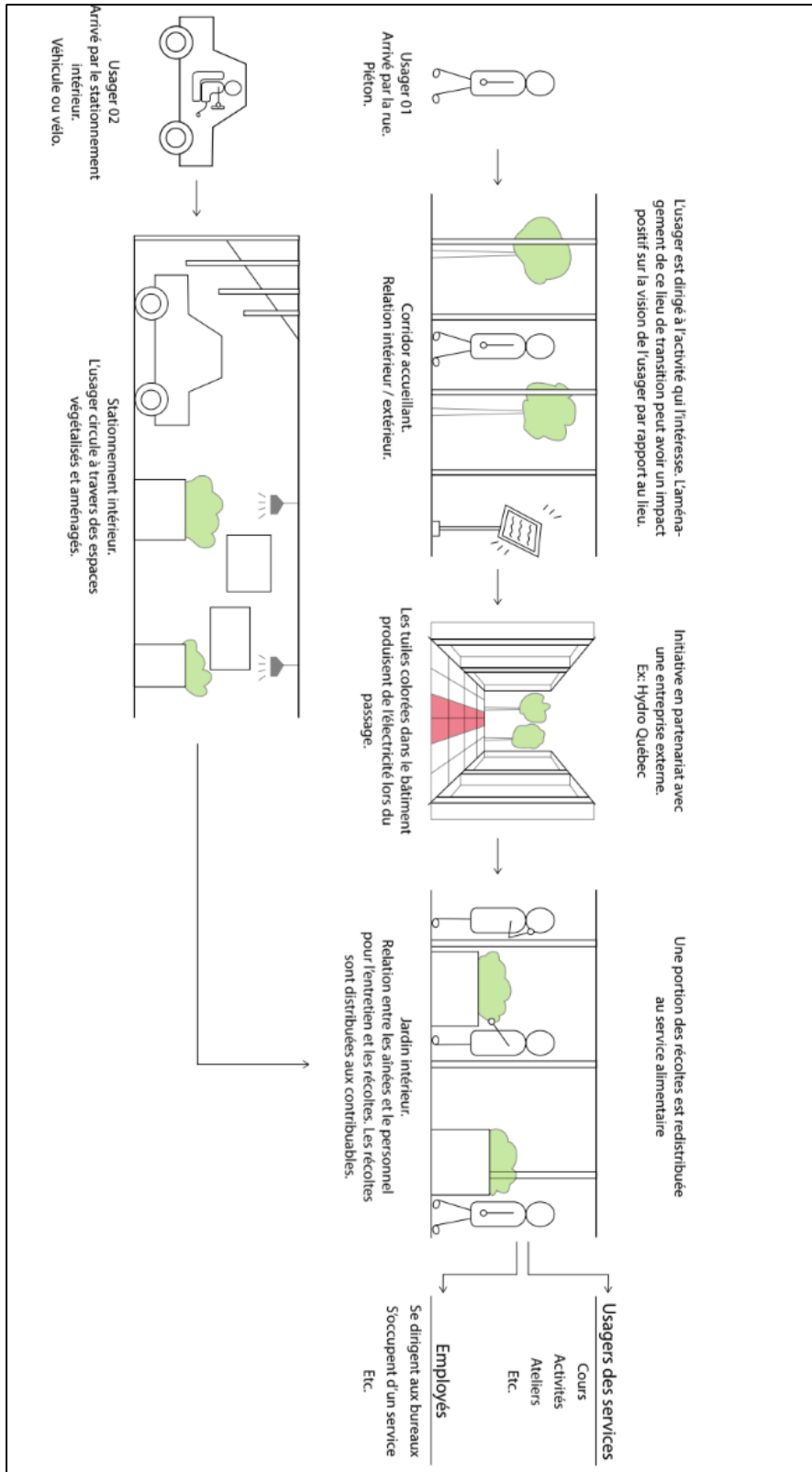
Illustration 15 : Proposition d'une bibliothèque d'été, extrait du rapport de recherche issu d'un projet laboratoire de recherche en design, 2018



Source : laboratoire de recherche en design, projet 3, 2019

Également, un des concepts martyrs du projet 4 proposé par des étudiants-designers correspond à « un parcours interactif » à l'intérieur du futur bâtiment. Ce que travaillent les étudiants à travers ce concept est la liaison entre le milieu social, ici des aînés et le milieu naturel (intérieur/extérieur) par la transition écologique (cf. figure 43). Ainsi un parking devient un espace végétalisé, une salle de pause un jardin intérieur, un couloir un espace de production d'électricité.

Figure 43 : Une conjecture du projet 4, laboratoire de recherche en design, 2019

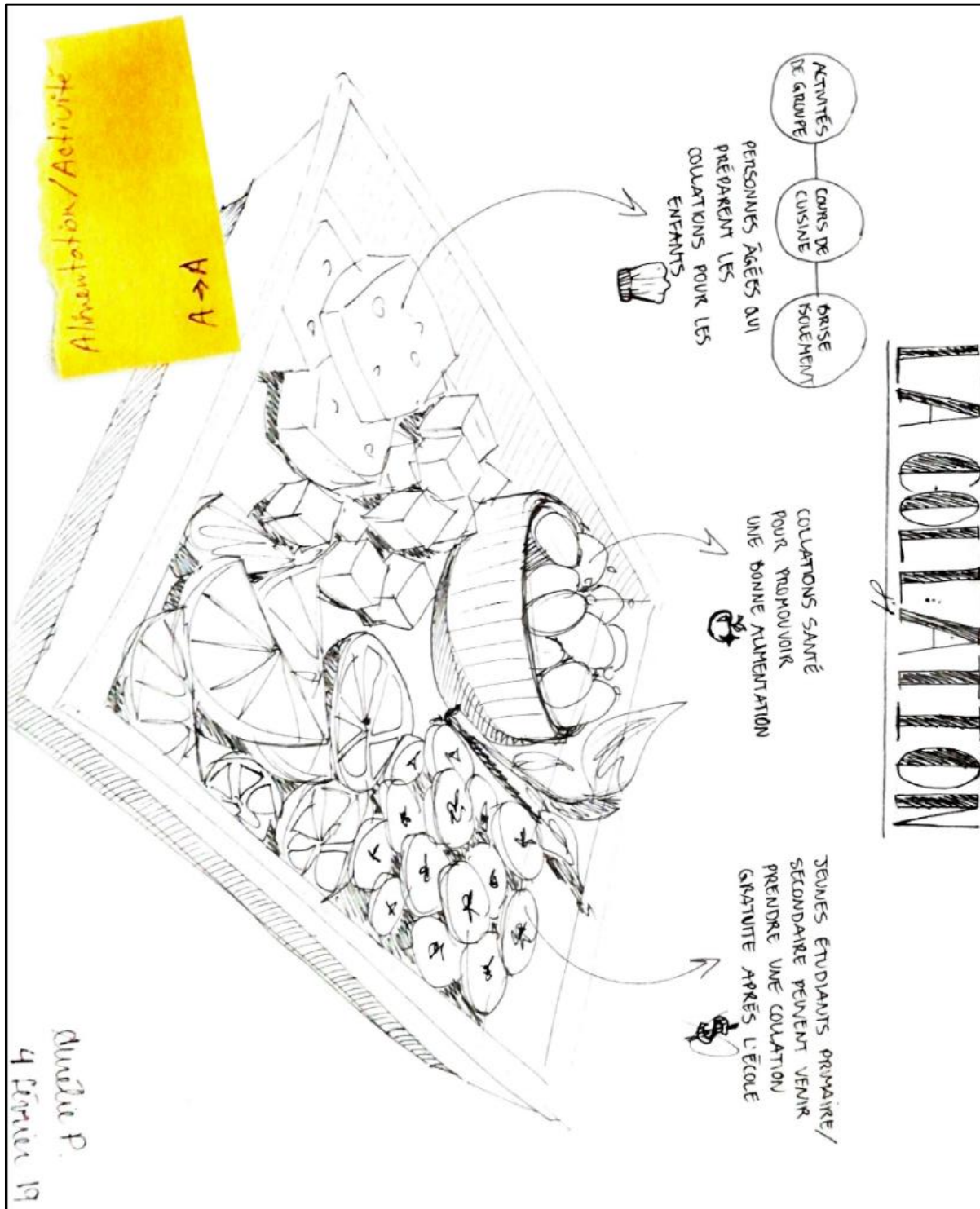


Source : laboratoire de recherche en design, 2020

Une autre des conjonctures proposées par un étudiant-designer s'appelle « la collation » (cf. figure 44). Elle correspond à un moment d'échange entre les aînés et de jeunes étudiants en primaire/secondaire. Les étudiants pourraient partager avec les aînés une collation après l'école. Cette conjoncture est décrite comme une activité de groupe (des cours de cuisine) qui vise à créer des liens intergénérationnels et à briser l'isolement des aînés autour d'une alimentation de qualité. Nous avons demandé à l'étudiant-designer qui a réalisé cette conjoncture de remplir une grille d'évaluation qui comprenait 3 éléments à définir (cf. annexe 4). Le premier élément est le profil type de l'habitant à qui est destinée l'expérience à l'aide d'un diagramme-araignée comprenant 5 couples de critères antagonistes comme « jeunes/aînés » ou « seuls/intégrés ». Le second élément correspond à la qualité de l'expérience que peut susciter cette conjoncture. L'étudiant pouvait répondre par une analogie à une autre expérience (se sentir comme). Enfin, le troisième élément correspondait à l'impact attendu de l'expérience pour les habitants (qu'est-ce que ça change dans leurs vies ?). Cette auto-évaluation de la conjoncture a permis aux étudiants de creuser leurs idées, de les argumenter et d'interroger son impact. Ainsi, pour la conjoncture « la collation », il y a deux profils type, le premier est un aîné et le second un jeune étudiant. Ces deux profils sont plutôt bien intégrés dans la société, car ils sont tous deux dans des réseaux respectifs (écoles, réseaux de personnes âgées). Par contre, selon l'étudiant l'autonomie (physique, financière, individuelle) de ces deux profils est restreinte. De plus, les différences culturelles sont importantes et constituent un des enjeux de cette conjoncture, soit un échange culturel entre les générations. La qualité de l'expérience recherchée est de créer un espace d'échanges, de respirations et de détente conviviale comme « l'accueil des enfants avec une collation après l'école ». L'impact attendu de cette expérience pour les personnes est une augmentation des interactions avec une autre génération, une transmission culturelle et une augmentation de l'autonomie et du bien-être en privilégiant notamment une alimentation de qualité.

Au niveau des interactions entre divers systèmes se joue la conception des projets en design social. Les projets en design social sont conçus avec les limites et les frontières des systèmes existants. Dans ces liaisons des débordements, de nouveaux systèmes ou des activités peuvent apparaître. Se dévoile alors un accès à « *la signification comme intersection de codes permettant de concevoir une architecture à partir du tissu même de la vie. [...] opération qui rassemble deux systèmes grâce à la vie, leur élément commun* » (Agrest & Léger, 1977). Le design social permet alors de préciser la signification des projets, d'établir les concepts centraux, de proposer de nouveaux usages en établissant les limites et les frontières des projets et enfin d'articuler les différents composants pour aboutir à une cohérence globale.

Figure 44 : Une conjecture réalisée par un étudiant-designer pour le projet 4, laboratoire de recherche en design, 2019



Source : Laboratoire de recherche en design, projet 4, 2019

3) Les problématiques et questionnements posés autour du design social dans l'action publique

Des recherches de débordements dans les lieux publics, dans certaines pédagogies se retrouvent dans des évènements participatifs, tels les hackatons (marathons ou sprints créatifs) (Beudon, 2017) ou évènements de remix des lieux (Rigal, 2014). Le hacking est une pratique qui arrive de l'univers informatique, via les hackers, des défenseurs des logiciels libres et donc du partage des données et de la collaboration, hors des lois du marché (Lallement, 2015). Ces évènements se déploient via des méthodes *du design thinking* (Gréselle-Zaïbet et al., 2018). En effet, ils visent à créer des idées et des concepts pour modifier l'espace d'un lieu, changer des pratiques pédagogiques ou encore inventer des outils de médiation d'un musée à l'image de Muséomix. Ensuite, les participants prototypent leurs idées. Ces évènements appuient sur « *une dimension "fabrication" à l'aide de ressources (carton, bois, planches, machines à commande numérique...) mises à disposition. Le temps du bricolage est souvent le plus intense du dispositif, les participants s'affairant sur leurs prototypes en construction* » (Ferchaud, 2015). Également, ils revendiquent les principes des hackers en camp soient « *la créativité, le partage de savoirs et les festivités* » (Lallement, 2015). La figure 45 détaille les principes du City Remix.

Figure 45 : Principes du City Remix

La collaboration : « <i>faire avec</i> »	City Remix transforme les rapports entre la collectivité publique, les entreprises privées et les citoyens pour fabriquer ensemble un morceau de ville sur un mode collaboratif plutôt que marchand, contractuel ou administratif. Pendant l'évènement, les participants ne sont pas en compétition les uns avec les autres, mais cherchent plutôt à s'entraider pour aller le plus loin possible dans leurs réalisations.
L'expérimentation et l'ouverture : « <i>sortir des cadres</i> »	City Remix est une démarche d'innovation qui ne part pas d'un cahier des charges ou d'un objectif prédéfini. Les participants ne viennent pas avec une proposition toute faite, mais avec leur énergie et leurs compétences. Il s'agit d'explorer collectivement les possibilités de transformation d'un lieu, d'expérimenter et de pousser des idées nouvelles pour la ville.
L'orientation usager : « <i>penser pratiques</i> »	City Remix n'est pas une démonstration de savoir-faire technologiques ou artistiques. Tous les projets fabriqués lors de l'évènement sont inspirés par les usagers du lieu et sont testés auprès d'eux. L'ambition est de s'intéresser à eux et de leur proposer de vivre une nouvelle expérience par des services ou des aménagements de l'espace.
Le prototypage et la fabrication : « <i>penser avec les mains</i> »	City Remix donne aux participants les moyens de transformer leurs idées en prototypes de services. Le processus de travail amène les remixeurs à générer un concept de service, à le prototyper rapidement, à l'installer in situ, et à observer les réactions des usagers qui en font l'expérience. Après l'évènement, il sera possible et nécessaire de faire évoluer ces preuves de concepts, de les enrichir, de les adapter avant de déployer les prototypes en leur trouvant un modèle économique ad hoc.
L'apprentissage et le partage : « <i>donner et recevoir</i> »	Toutes les personnes impliquées dans City Remix vivent une expérience extraordinaire, développent leurs compétences, font des rencontres et enrichissent leurs réseaux personnels et professionnels. Le déroulement de l'évènement, les processus de travail et les prototypes réalisés sont documentés et partagés en licence libre pour faciliter la diffusion des idées et la réplique de la démarche.

Source : City Remix, 2020

Les principaux bénéfices de ces démarches sont le mixage des personnes, les rencontres, la découverte des méthodes collaboratives et du design ou encore la création de prototypes libre de droits et enfin la possibilité de détourner, à des fins d'ouverture, des éléments publics (Chaumier & Françoise, 2014). Les principales critiques portées à ce type d'évènements dans l'action publique correspondent globalement aux critiques des évènements participatifs. En premier lieu, ces évènements durent en moyenne deux à trois jours et les participants et organisateurs sont souvent des bénévoles (Dionne & Carlile, 2016). Certains y voient ici les signes d'une politique néolibérale de l'austérité (Ferchaud, 2015). Ensuite, l'évènement peut être déconnecté d'un projet et signifie alors une possible institutionnalisation participative, à des fins de marketing territorial d'autant que les prototypes sont généralement peu utilisables en l'état (Ferchaud, 2018).

Également, l'arrivée du design dans l'action publique pose plusieurs problématiques et questionnements. En premier lieu, Jegou (2015) énumère trois écueils à éviter. Le premier concerne la fascination pour ce type de démarche, une envie « de faire du design » dans l'institution sans une réelle volonté d'innovations ou de transformations. Ensuite, le second écueil mentionné par l'auteur est le « *galvaudage de l'approche par les cabinets, consultants de l'innovation publique : accessoirisations des processus par des Post its/session d'immersion éclair où les participants n'ont pas le temps de s'imprégner du terrain/la théâtralisation des performances participatives sans stratégies ni projet pérenne.* ». Puis, le troisième écueil est le surinvestissement dans le design comme solution miracle.

Ensuite, dans le chapitre D1 nous avons montré que l'arrivée du design au sein de l'action s'est principalement réalisée via le design de service. Ce dernier, est d'abord apparu et s'est développé pour les entreprises privées (Cova, 2004). Nous retrouvons ce questionnement au sein du laboratoire, un chercheur signale lors d'un séminaire que l'utilisation de ces modèles a forcément un biais, qu'il convient de regarder de manière critique et de les dépasser. Le design peut importer des logiques du privé dans le public et donc renforcer une logique libérale déjà bien présente dans l'action publique (France, 2007).

Ensuite, certaines immersions réalisées par les designers dans les projets ont une portée limitée, quand elles sont simplement portées sur les usages de l'offre existante. C'est-à-dire quand les designers s'arrêtent simplement à regarder « les situations d'usages » (Özdirlik & Pallez, 2017). Cette limite est vite dépassée quand ces derniers font « *l'expérience du lien, à travers des faits relationnels concrets* » (Michard, 2005). Ils sont alors non pas simplement « in situ » (sur place), mais « in vivo » au sein de la vie du territoire. Cette différence est importante, car « *l'individu est engagé dans une forme d'habitabilité qui ne se réduit pas à l'observation des pratiques existantes en un lieu en fonction des offres présentes* » (Corneloup et al. 2014). Cet argumentaire est déployé au sein d'un rapport de recherche du projet 3 du laboratoire de

recherche en design : « *L'expérience-usager est en fait un moyen de considérer des dimensions propres à l'expérience de l'usage, c'est-à-dire du domaine de la perception et du vécu* »³⁹. C'est ici où le regard du designer doit à nouveau se détourner de l'objet pour vraiment explorer l'espace de vie sociale du territoire.

³⁹ Rapport de recherche, résidence du projet 3 du laboratoire de recherche en design, 2019

Conclusion du chapitre D

Quand on parle du design, il est coutume de parler principalement du design d'objet. Nous avons étudié, dans la section 1 du chapitre D, les origines du design tout en décrivant ses différentes phases d'évolution jusqu'à aujourd'hui. Nous avons montré, que depuis quelques années, les secteurs d'activité du design se diversifie et qu'il prend progressivement une place dans l'action publique. Il se déploie à travers le design de service, puis le design social. Ce dernier renoue avec la dimension critique du design. En effet, nous nous sommes aperçus que le design s'est construit à la fois comme un courant critique à la société moderne tout comme il a contribué à sa croissance. Le mouvement *Art and Craft*, l'école du *Bauhaus*, l'apogée du design industriel ou encore les mouvements contestataires des années 60 et 70 et l'œuvre de Papanek sont l'illustration de ce paradoxe. Cette place dans l'action publique est soutenue et renforcée par les multiples incitations et injonctions à la créativité dans la conception et le déploiement des instruments. En ce sens, l'action publique cherche à se transformer et le design, avec ses paradoxes, s'inscrit dans cette ambition.

La bibliographie nous a permis de relever la proximité immédiate entre le design et le projet. Ce dernier correspond à une des disciplines du projet, comme le sont également l'architecture, l'ingénierie ou les arts appliqués et arts décoratifs par exemple. Dans l'action publique, le projet est devenu un instrument courant comme les nombreux appels à projets en témoigne. La discipline du projet historique et donc couramment présente dans la culture et le travail des acteurs de l'action publique correspond à l'ingénierie. L'intégration du design vient, de ce fait, se frotter à celle-ci.

Toutefois, nous avons relevé un certain nombre de questionnement posé par l'intégration du design dans l'action publique. Le premier correspond à l'arrivée du design par l'intermédiaire du design de service. En ce sens, des méthodes et logiques du privé peuvent se déployer par ce type de design. Le design social est une réponse à ce questionnement visant à dépasser ces logiques. Le second est l'utilisation partielle du design lors d'évènements participatifs ou pour des raisons marketing par exemple. La portée et les impacts du design lors de ces démarches sont minimales ou permettent simplement d'améliorer l'image de marque d'un territoire, d'un projet ou de services. L'utilisation du design dans l'action publique sans réelle volonté ou ambition de transformation est limitée. Les commanditaires de ces démarches attendent un projet clefs en main sans réellement s'impliquer dans la démarche de conception. Pour terminer quand les designers observent et conçoivent les projets simplement à partir des usages, ils peuvent passer à côté du milieu vivant du territoire. Ces questionnements que se posent les designers dans leurs projets montrent que ces derniers en intégrant le design dans l'action

publique font également évoluer la discipline. Ces questionnements associés à l'intégration du design dans l'action publique sont liés à l'histoire paradoxale de la discipline.

Les membres du laboratoire de recherche en design, où l'immersion fut réalisée, font notamment des recherches par et sur le design social. Ce dernier, nous l'avons étudié, cherche à renouer avec les origines critiques du design. Or, en analysant les différents projets du laboratoire, nous avons montré que les designers sociaux s'attachent dans les conceptions à définir et travailler les systèmes de significations, de manière conceptuelle et pratique. Ils jouent notamment avec les frontières et les limites des systèmes de significations de l'action publique afin de les déborder ou de les délimiter. Nous avons identifié six éléments constitutifs de la pratique et de l'attitude des designers sociaux du laboratoire dans les projets. Les six éléments sont les suivants :

- Explorer par idéation, itération et problématisation ;
- Savoir improviser ;
- S'immerger dans les territoires ;
- Utiliser des méthodes transdisciplinaires ;
- Travailler dans une logique de co-conception ;
- Fabriquer des prototypes imaginaires.

Ces attitudes et pratiques des designers sociaux peuvent être peu habituelles pour les acteurs de l'action publique avec qui ils travaillent.

Par exemple, l'attitude et la pratique d'improvisation des designers sociaux se détachent des logiques de projets linéaires et programmatiques habituelles. Le processus de design est difficile à représenter. Il désigne une activité de conception de projet englobant une dimension conceptuelle (les idées) et ses représentations (les dessins). Toutefois, le processus de conception en design a toujours été difficile à décrire, à expliquer. Des générations d'universitaires ont ainsi mené de nombreuses recherches sur cette activité de conception. Fort de ce travail, des universitaires et entrepreneurs vont schématiser l'attitude et la pensée design par *le design thinking* (la pensée design). Ce dernier aura pour principal intérêt de rendre plus accessible le processus de conception en design. Toutefois, nous avons vu que certaines de ces modélisations laissent à penser que le processus de conception en design est linéaire dans le temps, alors qu'en réalité les designers se détachent d'un raisonnement uniquement cartésien. En effet, les designers ont peu de prévisions linéaires, de planification et d'autonomisation de procédures puisqu'ils fonctionnent par l'improvisation et le réajustement continu des projets.

L'intégration progressive du design dans l'action publique arrive à une période où celle-ci est en profonde mutation. Par la suite, nous étudierons comment le design qualifié de social, de par son approche critique et le développement de pratiques et d'attitudes de conception particulières contribue à ces transformations.

Conclusion de la partie II

La partie II a détaillé les contextes culturels et cognitifs des différents projets. Le chapitre C concerne le territoire de l'Ardèche. Nous avons observé les différents processus territoriaux à l'œuvre (production, spécification et transition). Aujourd'hui, de nombreux acteurs du territoire cherchent à déployer une transition territoriale. Le CD 07 a appuyé ce processus en contractualisant, en partenariat avec les communautés de communes, un Contrat de Transition Écologique (contractualisation avec l'État). Toutefois, ce mouvement de transition au sein du territoire demande de multiples transformations, notamment dans l'action publique. Le projet AJIR, bien qu'antérieur au CTE, s'inscrit dans ce processus de transition prenant appui sur l'histoire longue du territoire. Ce projet est une réponse des principales institutions et associations qui œuvrent en faveur de la jeunesse à un appel à projets national (PIA 411). Nous avons montré que les acteurs du projet AJIR encouragent l'émancipation de ses jeunes. Avant ce projet, il existait une proximité entre les acteurs du consortium de partenaires, toutefois, la conception du projet les a obligés à coopérer et mutualiser des ressources. Ce projet est une expérimentation qui vise à transformer l'action publique en laissant une place aux jeunes dans la gouvernance, en les incitant à expérimenter et enfin pour les professionnels en testant d'autres pratiques et pédagogies.

Le chapitre D s'est intéressé à une culture de projet spécifique, le design. Cette culture est désormais présente dans l'action publique. Les promoteurs de ces démarches prétendent qu'elles engagent de multiples transformations dans l'action publique. Paradoxalement, l'histoire du design montre qu'il est à la fois une critique puissante de la modernité tout comme un facteur de son développement. Des chercheurs et entrepreneurs de la *Silicon Valley* ont à la suite de plusieurs générations de recherches anglophones en design, modélisé le processus de design, ce qui a donné naissance au *design thinking* (la pensée design). Cette dernière a été reprise comme une méthode créative pour favoriser l'innovation dans les entreprises. Puis, il existe une diversification des domaines d'intervention du design depuis quelques années. Le design social s'inscrit dans cette diversification et renoue avec les origines critiques du design. Les chercheurs et étudiants en design social explorent notamment dans l'action publique.

L'ambition de transformation de l'action publique s'associe à une recherche d'émancipation. Nous avons observé une longue histoire de l'émancipation, mais cette dernière est actuellement envisagée dans une dimension renouvelée, où il s'agit de prendre en considération à la fois l'individu et son milieu dans un couplage dynamique. Cette dimension se retrouve dans les termes de pouvoir d'agir, de capacitation. Ces processus sont présents à la fois dans la méthodologie, où la recherche-action-formation et la recherche-projet portent dans leurs fondements ces enjeux. Les acteurs du projet AJIR ont pour objectif de favoriser les conditions

d'émancipation des jeunes et des milieux associés (institutions, écoles, famille, entreprises ...) afin que ces derniers puissent être auteurs de leurs parcours. Les contributeurs sont amenés à transformer leur milieu en se transformant eux-mêmes. Les projets en design social étudiés cherchent aussi à développer le pouvoir d'agir des contributeurs au projet. Au-delà des résultats produits matériellement, le processus de conception en design social est en soi un processus d'émancipation selon les membres du laboratoire de recherche en design. En effet, ils invitent les contributeurs à un regard critique sur leurs milieux, à un débordement et un travail des frontières, des limites.

Ce point est essentiel, car nous avons montré que design porte les paradoxes de son histoire. En effet, le risque est de déployer ce type d'approches dans l'action publique de manière déconnectée de son courant critique et des ambitions de transformation. Sans cette substance, les projets en design social sont instrumentalisés, voire manipulés pour l'autojustification des porteurs des démarches. En effet, l'instrumentalisation de la participation sans place pour l'émancipation et la transformation sociale, la mise en place d'une transversalité de façade ou encore le déploiement de collaborations de principes pour justifier des financements de projets sont possibles.

Aussi, nous avons identifié six éléments constitutifs de la pratique et de l'attitude des designers sociaux du laboratoire dans les projets. L'analyse de la conception du projet AJIR montre que trois de ces caractéristiques furent explorés, mais très partiellement. Les trois éléments explorés étaient :

- Explorer par idéation, itération et problématisation ;
- Savoir improviser ;
- Travailler dans une logique de co-conception.

La section 2 du chapitre C décrit la façon dont la co-conception du projet AJIR a perturbé et décalé les habitudes des acteurs ardéchois. Aussi, le travail selon une logique de co-conception a été encouragé et voulu pour le projet AJIR. Toutefois, la culture de co-conception était peu présente et a rendu le processus de conception du projet éprouvant puisqu'il s'est développé dans un contexte de concurrence entre les structures et avec des fonctionnements hiérarchiques, selon des logiques financeurs/financés. Nous avons également observé que le projet AJIR fut conçu autour de deux axes (cf. section 2 du chapitre C) rejoignant les espaces de conception observés au sein du laboratoire de recherche en design, soit un espace problème d'où émergent des enjeux divergents et des idées et un espace solution où il s'agit de synthétiser, de faire des choix. Cependant, la pratique et l'attitude des acteurs du projet AJIR n'étaient pas accommodées à ce processus de conception. De cette façon, les acteurs furent perdus dans la conception du projet et certains eurent l'impression de faire tout à l'envers, demandant un chronogramme et des diagnostics. Aussi, nous pouvons observer dans le projet AJIR une exploration par problématisation, mais l'exploration par itération et idéation fut peu présente

ou insuffisante. En effet, les acteurs cherchèrent involontairement à réduire ces explorations, car elles se détournent des logiques programmatiques habituelles et entraînent, de ce fait, de l'incertitude. Ce dernier point appuie le fait que la pratique et l'attitude d'improvisation présentes chez les designers fut absente de la conception du projet AJIR (cf. conclusion chapitre D). En effet, les acteurs du projet AJIR cherchaient à prévoir, planifier un projet afin de répondre au calendrier de l'appel à projets national. Les acteurs techniques avaient une pression pour achever la conception du projet et peu le temps de se perdre. L'improvisation était ainsi réduite au minimum.

Ces trois éléments mentionnés, caractéristiques de la pratique et l'attitude des designers sociaux, ne furent pas présents dans leurs totalités au sein du projet AJIR. L'intégration du design social, avec sa culture et donc ces attitudes et pratiques, faciliterait les ambitions de transformation de l'action publique portées par les acteurs du projet AJIR.

Dans la troisième partie, nous allons étudier la fabrication d'actants transformatifs, soit les éléments ou les différents mécanismes et processus qui contribue à ces transformations de l'action publique. Nous continuerons à nous intéresser aux apports éventuels du design social, de par son approche critique et le développement de pratiques et d'attitudes de conception particulières.

Partie III

La fabrication d'actants transformatifs dans les projets : Les conséquences pour l'action publique

Introduction partie III

Dans cette troisième partie, nous chercherons à caractériser ce qui constitue les dynamiques de transformation de l'action publique.

Pour commencer, dans le chapitre E nous nous intéresserons aux relations entretenues et à l'organisation établie entre les acteurs des projets. La section E1 s'attachera à étudier les liens et leurs formes entre les acteurs du projet AJIR. Nous nous intéresserons à la question de la communauté en montrant la constitution d'une communauté territoriale d'enquête lors de la phase 1 du projet. Nous analyserons pourquoi cette communauté existe et ce qu'elle explore. Dans la section E2, nous regarderons l'évolution de la gouvernance du projet AJIR. Cette dernière a été l'objet de plusieurs expérimentations que nous tâcherons de décrire. Enfin, après avoir étudié la communauté territoriale d'enquête et les expérimentations de gouvernance au sein du projet AJIR, nous nous interrogerons dans la section E3 sur les intentions des acteurs dans le déploiement de ces changements organisationnels. Pour terminer, nous regardons les apports potentiels du design dans ces dynamiques.

Dans le chapitre F nous étudierons plus spécifiquement les apports et limites du design dans les dynamiques de transformation de l'action publique. Pour ce faire, la section F1 s'attardera à définir et caractériser le rôle et la place de la société civile dans les différents projets. Dans un premier temps, nous observerons les discours des professionnels et des élus sur la société civile ainsi que les promesses qu'ils portent et de quelle façon ils rentrent en lien ou non avec elle. Dans un second temps, nous analyserons les dispositifs participatifs mis en place par les acteurs des projets pour impliquer la société civile. La section F2 s'attardera sur les différentes expertises du projet et les relations qu'elles entretiennent. Ce chapitre nous emmènera à regarder le fonctionnement sectorisé de l'action publique. Pour terminer, la section F3 interrogera les principes de la pensée de la complexité dans ces dynamiques de transformation de l'action publique.

Chapitre E

Les conditions axiologiques et organisationnelles pour déployer une dynamique de transformation de l'action publique.

Encart méthodologique

E1 : Une analyse des entretiens semi-directifs ATAP et une analyse bibliographique ont permis de définir le terme de communauté territoriale. Une mise en perspective de ces données avec celles du projet AJIR (entretiens de cadrage de l'évaluation, carnet de bord de recherche, atelier de recherche-action sur l'expérimentation et entretien orientation 1) à révélé ce qui caractérise une communauté territoriale d'enquête.

E2 : Une étude de la culture organisationnelle au sein du projet AJIR et des différentes expérimentations de gouvernance partagée (étude des comptes-rendus de réunions, documents administratifs et synthèse de documents officiels du projet AJIR, carnet de bord de recherche, documents officiels du projet AJIR).

E3 : Une analyse des intentions des acteurs engagés dans les expériences de transformations et ses conséquences dans les projets : AJIR (ateliers de recherche-action, carnet de bord de recherche), laboratoire de recherche en design (matériaux de productions des projets du laboratoire, écoute active lors de séminaires et d'ateliers de projets) + entretiens semi-directifs ATAP.

E1) Une communauté d'enquêtes où les acteurs font l'expérience de la coopération territoriale

1) La communauté et la communauté territoriale, une définition ambiguë

Le sens du mot communauté en lui-même est ambigu. Dans les entretiens semi-directifs ATAP réalisés, ce dernier est utilisé fréquemment en France, comme le montrent les extraits suivants :

« La communauté urbaine » ;

« La communauté hippie » ;

« Une communauté de dialogue sur l'innovation publique » ;

« Des communautés de quartier ».

On comptabilise également 25 utilisations du mot « communauté » dans un entretien auprès d'un acteur d'une association, soit pour la nommer (citoyenne, Nantaise de Muséomix, Muséomix), soit pour parler des personnes qui la composent (de gens, de praticiens, de professionnels), soit de son périmètre (à géométrie variable), soit de son fonctionnement (coordination, antennes individualisées, elle prend soin d'elle-même), soit pour la décrire (créative) ou enfin en évoquant les questions, les réflexions, ou les angles morts de celle-ci. Elle va même jusqu'à justifier son emploi, car pour elle, il est problématique en France :

« Dans le monde anglo-saxon, c'est hyper important, on est rattaché à des communautés, des communautés minoritaires, pas minoritaires... »

Aussi, l'analyse des entretiens met en évidence que l'utilisation du mot « communauté » désigne pour les acteurs des réalités d'une grande diversité. Un acteur d'une SCOP va encore plus loin en signalant que :

« L'idée de communauté, de communautarisme, des termes qui sont souvent utilisés de manière un peu trop simpliste ».

Singly (2003) évoque « l'extrême confusion dans l'usage du mot communauté ». Il exquise deux représentations qui s'y rapportent. La première est associée à la nostalgie des anciens rapports sociaux au sein desquels l'individu est d'abord rôle et place, c'est le sens dans la sociologie classique. L'individu a une place dans la communauté et il se définit par elle. Mais dans son livre, il met aussi en évidence une seconde représentation qu'il qualifie comme l'imaginaire courant de ce terme qui est quelques fois source d'utopies, mais la plus proche des expériences actuelles. Une communauté composée « d'individus disposant d'une certaine autonomie ». De même, pour lui, la réapparition du terme communauté dans les discours signifie un accent mis sur le groupe, le commun où s'opère pour les individus (individualisés)

« un renoncement contrairement aux communautés traditionnelles. Ce renoncement reste sous le contrôle des individus qui mettent en commun et qui peuvent reprendre cette mise. Ce renoncement n'est pas imposé du fait d'une appartenance héritée, il dérive d'une volonté d'individus libres ». La seconde définition a été choisie pour parler de la communauté dans cette thèse, afin de définir l'existence d'espaces où des individus ont choisi « *de faire commun* » (Cornu, 2017). Le commun d'aujourd'hui est avant tout une forme d'action, un « *genre d'agir* » (Bollier, 2014 ; Gutwirth, 2018) où les individus sont libres de négocier leur place au sein de ces communautés. « *On doit considérer que la communauté n'est pas plus une donnée que le territoire, mais tout autant une production sociale [...] et surtout que l'on devrait certainement considérer que la communauté ne préexiste pas à son appropriation territoriale, mais qu'elle advient à travers celle-ci* » (Morsel, 2006). Un acteur d'une SCOP reprend la notion de « *communauté territoriale* » tout en réfléchissant la manière de faire communauté territoriale. Il développe à plusieurs reprises ce qu'il entend par ce terme. Tout d'abord, il évoque une différence entre la collectivité et la communauté. Pour lui, la collectivité est entendue comme :

« *La collectivité au sens administratif* ».

Ensuite il parle d'un gradient entre le collectif, la collectivité puis la communauté d'intérêt collectif et enfin la communauté dans une logique d'intérêt général :

« *Qu'est-ce qui fait qu'on passe d'un collectif à une communauté d'intérêt collectif, voire une logique d'intérêt général ?* »

2) Une communauté territoriale qui fait commun par l'enquête

Les entretiens de cadrage de l'évaluation réalisés en 2016 nous permettent de définir les raisons premières de l'engagement des différentes structures au sein du projet AJIR. Elles concernent prioritairement une recherche de moyens supplémentaires, puis de visibilité voire de légitimité territoriale des structures. L'idée était ainsi soit « *d'être présent avec les autres* » ou « *de renforcer les partenariats* » (tisser des liens plus forts, nouer de nouveaux partenariats). Certains acteurs ont également saisi cette occasion comme une occasion de bilan. Pour eux, le projet AJIR s'est inscrit dans une continuité du travail engagé et est perçu comme une opportunité d'accélération, un amplificateur pour mettre en œuvre des actions jeunesse sur le territoire et pour s'engager dans une réflexion sur ces dernières.

Au cours de la phase 1, nous avons observé que le consortium de partenaires AJIR jongle entre différents moments où l'on trouve une addition de collectivités et d'organisations qui partagent des ressources (notamment financières et organisationnelles), c'est le sens de la communauté d'agglomération ou la communauté de communes et des moments où il existe « *des coproducteurs qui œuvrent ensemble à l'édiction de règles ainsi qu'à leur mise en œuvre* »

(Dardot, Laval, 2010), c'est le sens de la communauté territoriale que nous étudions. En d'autres termes, la communauté territoriale correspond à des acteurs et organisations qui font commun.

Lors de la phase 1 du projet AJIR, les acteurs ont ponctuellement constitué une communauté territoriale, tel que nous venons de la définir. Dans un premier temps, nous avons observé que ce qui a fait « commun » est le fait d'enquêter, soit de vivre une expérience exploratoire. Ce qui fait commun, communauté, est précisément l'expérience d'enquête (Dewey, 2005) ou l'expérience apprenante (Chevalier & Buckles, 2019). Dewey est une pragmatique qui voit l'expérience comme un guide. Mais pour lui l'expérience « *a cessé d'être empirique pour devenir expérimentale en ce sens qu'elle n'implique plus une posture passive, mais au contraire une mise à l'épreuve active et réflexive de la réalité et de nos connaissances (toujours provisoires)* ». C'est en faisant l'expérience qu'on crée de nouvelles connaissances. C'est pourquoi le terme d'enquête, tout comme celui d'apprenant, associé à la communauté territoriale, désigne la démarche d'acquérir un savoir ou un enseignement par l'expérience. Ainsi, ces communautés territoriales sont « *réunies, non autour d'une pratique commune, mais dans une enquête collective mobilisant des pratiques hétérogènes* » (Lorino, 2009).

Elles ne font pas irruption par hasard au sein de l'action publique, mais nécessitent des conditions propices pour se déployer. Nous avons identifié trois éléments qui participent au déploiement de la vitalité de ces communautés territoriales d'enquête : « la démarche d'expérimentation », « de recherche » et « d'évaluation ». La démarche d'expérimentation associée à une recherche et une évaluation collaborative entraîne une mise en questionnement, un changement et un ajustement continu qui engagent les acteurs dans l'expérience. Les acteurs explorent alors « *la construction sociale du savoir, pour le développement d'une relation dialogique, à la base de l'éducation, stimulant la complémentarité, la réciprocité, l'enrichissement mutuel, la participation, l'engagement et la responsabilité collective* (Orellana, 2005). Le changement est un apprentissage. En effet, « *toute action de changements passe par la découverte et l'acquisition de nouvelles capacités collectives, de nouvelles façons de raisonner, de nouvelles façons d'être ensemble* » (Soparnot, 2013). L'illustration 16 montre des temps d'explorations collectives au sein des COTECH et des COPIL du projet AJIR entre 2016 et 2017.

Illustration 16 : Temps de réflexion collectifs, phase 1 AJIR



Source : projet AJIR, année 2016-2017

Ce qui fait la richesse et la difficulté de ces communautés territoriales correspond à la diversité des acteurs, des organisations, des cadres de pensées, des croyances et des intentions qui les composent. Il est préférable que les membres des communautés soient disponibles et ouverts aux mutations. C'est pourquoi *“les conditions d'existence d'une communauté d'enquête incluent les conditions politiques et managériales du changement, notamment l'engagement des centres du pouvoir managérial, l'assignation des moyens nécessaires, en particulier en termes de temps, l'ouverture à l'expérimentation, la possibilité de la critique”* (Lorino, 2009). Les communautés territoriales d'enquêtes se réapproprient alors les outils de conception, d'exploration des projets de territoire afin d'appréhender la réalité pour pouvoir agir dessus, s'auto-organiser et in fine devenir auteurs de leurs propres projets. C'est notamment *“l'apprentissage à coopérer autrement, c'est-à-dire à inventer et fixer de nouveaux modèles de jeu. Il ne s'agit plus d'imposer un modèle d'en haut ou de l'extérieur, mais de s'engager dans un processus collectif où les individus et les groupes deviennent acteurs du changement”* (Gasparini, 2000)

3) Les processus d'expérimentation, de recherche et d'évaluation collaboratifs au fondement des communautés territoriales d'enquêtes.

Expérimenter correspond à l'action de tester, d'éprouver une hypothèse par l'expérience. La loi de 2003 en France a autorisé et rendu possibles les expérimentations sociales⁴⁰. Aussi, un projet expérimental bénéficie d'une dérogation pour, via une méthode déterminée, sortir des procédures et normes habituelles afin d'essayer, tester quelque chose. Le projet AJIR

⁴⁰ L'expérimentation législative locale est l'autorisation donnée par une loi à une collectivité territoriale d'appliquer une politique publique ne faisant pas partie de ses attributions légales, pour une période donnée. Elle a été introduite dans la Constitution (art. 72 al. 4) par la loi constitutionnelle du 28 mars 2003. (Consulté en janvier 2020 à <https://www.vie-publique.fr/fiches/20114-lexperimentation-legislative-locale-art-72-al-4>)

correspond à une réponse à un PIA en France qui est en soi “*un investissement exceptionnel [qui] s’avère pertinent pour développer des expérimentations à grande échelle*” (Maystadt, 2016). L’expérimentation peut signifier l’action d’oser un pas de côté. Nous avons identifié, chez la majeure partie des acteurs engagés au sein du projet AJIR, plusieurs étapes pour s’approprier un cadre expérimental et être à l’aise avec lui. La première étape est l’engagement de l’individu dans l’expérience, c’est-à-dire le fait d’accepter d’être, de faire partie de l’expérience. Il doit alors dépasser une peur de “perdre du temps” ou “ne pas pouvoir justifier rapidement de résultats concrets et visibles”. Cette première étape est essentielle, notamment pour les acteurs plus institutionnels qui ont finalement peu l’habitude d’être vraiment engagés dans l’expérience. Ici, ils ne sont plus passifs, ou à distance, mais au cœur de l’action. La seconde étape est la conscientisation d’être dans une expérimentation qui vient questionner les cadres d’actions et les habitudes courantes. À certains moments, les acteurs d’AJIR se sont sentis épuisés, perdus et ne voyant pas vraiment où menaient l’expérience commune. Un acteur d’une institution publique en Ardèche affirme :

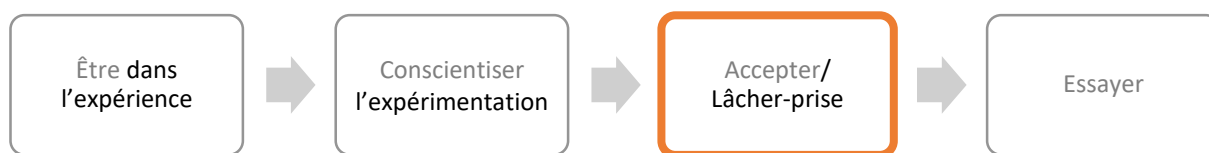
“On a du mal à sortir de notre zone de confort et quand c’est le cas on ressent une violence extrême”.

Nous avons identifié “ce trouble récurrent” comme le passage obligé révélateur d’un questionnement des matrices cognitives de l’action publique. Ensuite, lors de la troisième étape l’individu passe par une phase de lâcher-prise, d’acceptation du processus expérimental. Cette phase “*suppose de lâcher prise sur le résultat*” (Poujol, 2012). Les acteurs doivent alors accepter d’être à certains moments dans une démarche floue et incertaine, qualifiée quelques fois de “*chaos*”. Enfin, la quatrième et dernière étape est celle des tests, une phase où les acteurs déploient l’expérimentation et prennent du plaisir à essayer, tâtonner, sortir de leurs zones de confort. Une fois cette posture acquise, un acteur d’une association en Ardèche déclare paradoxalement être :

“Sécurisé par un dispositif expérimental”.

La figure 46 reprend ces étapes observées chez les acteurs du consortium pour être réellement dans l’expérimentation. Elles ont une durée de temps variable en fonction des individus, mais elles sont toujours éprouvées physiquement et mentalement et quelques fois de manière assez dure par les participants. L’étape d’acceptation et de lâcher-prise étant la plus difficile.

Figure 46 : Les étapes observées pour les acteurs d'acquisition d'une posture d'expérimentation, projet AJIR, 2016-2017



Source : Poudray, 2020

Les résultats de la phase 1 du projet AJIR (cf. figure 47) démontrent qu'une fois l'expérimentation lancée, les acteurs explorent dans le faire, c'est-à-dire que les savoirs sont intégrés dans l'expérience. Les acteurs apprennent alors à accepter l'échec comme un résultat et à développer une culture de l'ingéniosité dans un cadre contraint. Ces observations rejoignent les travaux de Lewin (1947) qui théorise trois stades dans une théorie du changement planifiée, le dégel (accepter de se remettre en question et laisser de côté les anciennes habitudes, croyances), la modélisation (l'individu tente de nouvelles choses, élabore de nouvelles représentations) et la cristallisation (consolider ces nouveaux comportements et ces nouvelles conceptions).

Trois personnes enquêtées au sein des entretiens semi-directifs ATAP placent l'expérimentation comme base de leurs communautés. C'est le cas pour un acteur associatif pour qui l'expérimentation est l'objectif premier d'une communauté qu'il a créée :

*« Les défricheurs pour **expérimenter la mise en transition** et rendre compte de cette expérimentation-là. »*

L'expérimentation pour un directeur d'une institution publique est synonyme d'un processus par lequel les membres d'une communauté vont relever ensemble des défis :

*« Ce qu'on appelle les communautés apprenantes, nous, c'est-à-dire **des communautés qui se fixaient des défis**. [...] En fait, c'est un service avec lequel on a expérimenté pas mal de choses ».*

Enfin, pour le directeur d'une société d'économie mixte, l'expérimentation est synonyme de sur-mesure, où chaque projet est toujours un défi singulier :

*« **Une large place à l'expérimentation**, qui est un peu je dirais l'ADN [...] On est en permanence dans **le sur-mesure**, parce qu'à chaque fois, **on expérimente**. [...] On est en permanence dans l'idée d'expérimenter ».*

Pour résumer, adopter une attitude expérimentale dans l'expérience demande de pouvoir faire avec l'incertitude. Les acteurs vont progressivement développer une agilité qui permet de contourner les contraintes ou les blocages qui surviennent. C'est pourquoi l'expérimentation

est toujours une expérience singulière, dans le sur-mesure qui tente de répondre à des défis territoriaux.

Dès le début des expérimentations sociales en France, on y associe l'évaluation comme une obligation légale. En effet, ces expérimentations peuvent être menées à condition qu'elles soient soumises à une évaluation (L'horty & Petit, 2011). Dans cette optique, le PIA 411 demandait que soit développé tout au long des projets un processus d'évaluation. Le choix de l'équipe d'évaluation, lors de la phase 1, a été de déployer l'évaluation via une méthodologie de recherche-action-formation (cf. chapitre B section 1). Toutes les étapes du processus ont été réalisées en collaboration avec les partenaires du consortium. Un exemple correspond au conclave évaluatif organisé par le Cermosem en collaboration avec acteurs d'AJIR qui a été réalisé en fin de phase 1 du projet (cf. Annexe 11). L'objectif de ce conclave était pour le consortium de partenaires AJIR de porter un jugement collectif sur la phase 1 et de co-construire le projet pour la phase 2. L'objectif de la première matinée était qu'ils s'accordent sur la formulation de conclusions évaluatives via la méthode du vote coloré (Plottu & Plottu, 2009).

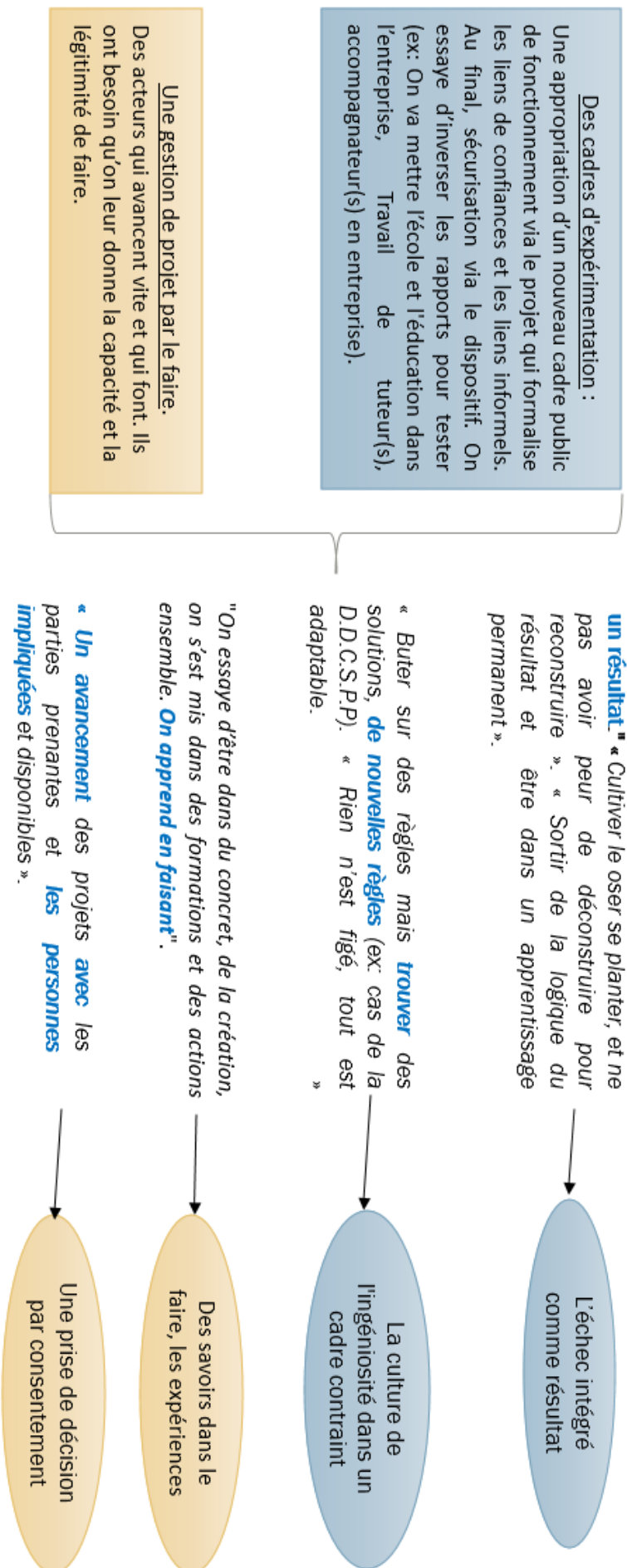
Le conclave clôturait la phase 1 du projet AJIR et visait à s'accorder sur les conclusions évaluatives la première journée. À partir de ces dernières, la seconde journée était organisée en ateliers, les acteurs ont alors développé des méthodes de conceptions collaboratives afin d'ajuster la phase 2 (cf. illustration 17). La coprésence des différentes organisations et acteurs, l'échange réalisé, le travail collaboratif et les controverses soulevées ont été porteurs pour faire évoluer le projet vers une seconde phase.

Illustration 17 : Conclave AJIR les 14 et 15 décembre 2017 réalisé au Cermosem



Source : Cermosem, 2017

Figure 47 : Les apprentissages réalisés via la posture expérimentale, projet AJIR, 2016



Le projet AJIR se définit comme une expérimentation où se déploie une évaluation via une méthodologie de recherche-action-formation. De cette façon, les acteurs ont progressivement appris à prendre une posture au sein du projet qui est une posture de co-formation et de recherche. Les acteurs engagés dans l'expérience signalent un bouillonnement d'idées incessant et continu. Ce bouillonnement est perçu comme passionnant, mais également exigeant. Dans l'expérimentation vont alors se développer différentes visions, convictions, idées pour la politique jeunesse en Ardèche.

4) Espaces où les acteurs apprennent à collaborer et coopérer

Le projet AJIR a évolué lorsque les acteurs se sont mis dans l'expérience d'enquête. Une histoire humaine a commencé alors à se tisser. Ce projet rassemble des organisations de la jeunesse aux cultures diverses. L'aboutissement et le rendu du dossier de candidature est en soi une avancée pour le territoire, comme l'exprime le directeur de la DDCSPP de l'Ardèche :

*« Ce qui fait la richesse de ce truc-là, ce qui en fait aussi la difficulté, c'est les **différentes cultures des intervenants**. Ça a permis aux acteurs du territoire de se connaître, de se rencontrer et de **monter un projet ensemble**, c'est déjà quand même pas mal. Plein de gens ne pariaient pas un kopeck là-dessus. Ils pensaient que ce n'était pas possible, qu'ils n'iraient pas au bout, que les acteurs s'épuiserait en route, parce que **ça ne s'était jamais fait**... Combien de fois je l'ai entendu »⁴¹.*

Ainsi, la première avancée de ce projet a été de permettre aux acteurs qui œuvrent en faveur de la jeunesse en Ardèche de mieux appréhender les autres actions jeunesse de chacun des membres du consortium qui sont sur le territoire. L'analyse des entretiens de cadrage de l'évaluation du projet montre que la conception collaborative a été éprouvante pour la majorité des acteurs. Toutefois, un acteur d'une association signale qu'elle a eu cet avantage de faire du lien :

*« Il y'a eu des moments difficiles, mais même si la candidature n'avait pas abouti, on s'est dit que ça a permis de mieux se connaître, **ça a été profitable de croiser les regards** ».*

Le directeur adjoint du programme au Secrétariat Général pour l'Investissement explique que finalement les territoires ruraux qui n'avaient pas structuré de réelles politiques jeunesse territoriales (comme c'est le cas pour l'Ardèche), mais des actions partielles à l'échelle territoriale ont été privilégiés au sein du PIA 411 pour penser et engager une politique « jeunesse » territoriale ambitieuse : *« On constate que des territoires, notamment ruraux [...] ont pris l'opportunité de cet appel à projets pour dire on a des jeunes, on a des choses, on a des actions parcellisées sur le territoire, on n'a pas de politique jeunesse et cet appel à projets*

⁴¹ Entretiens de cadrage de l'évaluation, cf. p. 80.

va nous permettre de mobiliser l'ensemble des acteurs du territoire pour définir notre politique jeunesse. Ils ont été avantagés. Ils partaient d'une feuille blanche. Je ne dis pas que c'était facile. Ils ont construit ensemble. [...] Oui, on fait des actions. Mais a-t-on pensé les choses ? Il y a des territoires qui l'ont fait. Mais il n'y en a pas tant que ça. »⁴². L'enjeu de ce PIA 411, notamment pour les territoires ruraux, est de concevoir une politique publique jeunesse et de faire en sorte que celle-ci perdure après le PIA. Et c'est le souhait prononcé par une directrice d'une association du projet AJIR, lors des entretiens de cadrage de l'évaluation, pour qui tout ce travail collaboratif pourrait enclencher à l'avenir et même après le projet AJIR, le maintien d'une politique territoriale multipartenariale en Ardèche :

*« Il y avait déjà une petite connaissance, mais **tout ce travail collaboratif** pour répondre à cet appel à projets a permis de **booster des partenariats** sur un travail partenarial **qui va durer**, même après le PIA, enfin je le souhaite ».*

Au-delà de l'interconnaissance, un directeur dans une institution du projet signale que la co-conception a permis à un moment de diluer les logiques de concurrences historiques et d'aller au-delà du simple partenariat fonctionnel ou de façade. En effet, étant donné la charge de travail et l'épreuve que représentait cette candidature, les acteurs ont réussi à dépasser les limites qu'imposaient leurs organisations :

*« C'est une réussite intellectuelle, mais c'est aussi **une réussite humaine** c'est-à-dire que les gens ont appris à **se connaître, à se respecter**. Ils sont sortis de **leurs institutions**, ils ont tout donné certains sur le P.I.A. ».*

Entre l'envoi de la candidature AJIR au PIA 441 en janvier 2016 et son obtention, puis la contractualisation entre le consortium d'acteurs du projet AJIR et l'ANRU, sept mois se sont écoulés avant que le projet ne soit lancé et opérationnel au cours de l'été 2016. Aussi, la reprise et le lancement du projet au cours de l'été 2016 ont été progressifs. Les premières réunions de la phase 1 étaient timides et portaient sur des enjeux de mécanismes financiers. Puis à la fin de ces réunions, souvent les acteurs se questionnaient et se confrontaient sur la meilleure manière de fonctionner collectivement. Ainsi, la phase 1 du projet a débuté avec de nombreux questionnements pour faire vivre et cheminer le projet AJIR.

Pour le directeur du SJVA du Département de l'Ardèche, dès son démarrage le projet bouscule, car il demande aux acteurs d'appréhender et de déployer des règles d'organisation et de comportements coopératifs (Cordonnier, 1997). Or, il s'agit d'un apprentissage qui demande de se défaire des règles de la culture actuelle, ce qui pour cet acteur, en 2016, peut être ressenti comme une « perte de pouvoir » :

⁴² Intervention de Frédéric BOURTHOUMIEU au Neuj pro, 2016. Actes du colloque consultables à l'adresse suivante : https://www.allier.fr/cms_viewFile.php?idtf=26208&path=NEUJPRO2016-Conference-pleniere.pdf

*« Les égos de temps à autre, quelques-uns ont de gros égos. J'ai vu votre comité technique, je me suis amusé de voir le jeu de rôle. Bon eh bien, il existe encore, le jeu de rôle entre les uns et les autres. J'y suis rentré avec amusement. [...] Quand on demande à quelqu'un de **laisser quelque chose de ça, de son pouvoir moi je dirais** eh bien il faut aussi savoir à ce moment-là qu'on lui demande d'abandonner soi-même. Ça, je ne le vois pas chez tout le monde en ce moment. Mais bon, c'est plus facile à dire qu'à faire ».*

Et, il revient à nouveau à la fin de l'entretien sur ce point :

*« C'est ça le P.I.A, chacun doit **en laisser un petit peu pour en gagner beaucoup**. C'est ça le P.I.A., tout le monde l'a compris, ceux qui l'ont pas compris, ils ne sont pas dans le P.I.A ».*

L'acteur décrit ici des conflits d'appropriation du projet. Or, c'est précisément avec ces conflits que la communauté territoriale va devoir évoluer pour «*faire commun*» (Cornu, 2017). Dupuy et al. (2003) ont travaillé sur l'émergence de nouvelles formes de territorialités et montrent ainsi que les conflits sont de plusieurs ordres et natures, mais c'est à travers eux que vont se jouer les régulations. En ce sens, la communauté va devoir faire face à deux types de conflits d'appropriation qui sont, comme le décrivent les auteurs : la mutualisation des informations générales du projet (budget, compte rendu de réunion...) et la répartition des ressources collectives et des surplus que la mutualisation génère. Les acteurs vont devoir faire avec les avantages de proximité ou le monopole de certaines organisations. C'est pourquoi les débuts du projet AJIR sont consacrés à créer la gouvernance du projet et les manières de faire ensemble. Autrement dit les acteurs vont devoir s'accorder sur un «*dispositif de règles, cadre de l'action, visant à anticiper les comportements opportunistes. Ces règles, par nature incomplètes, laissent néanmoins le plus souvent une marge d'interprétation aux participants*» (Dupuy et al., 2003).

Les acteurs ont ainsi rencontré de multiples freins liés au travail coopératif. Gangloff-Ziegler (2009) dresse une liste non exhaustive, mais déjà bien documentée de ces derniers, en distinguant les freins de type individuel (cognitifs) et ceux de type collectif (pesanteurs entrepreneuriales ou difficultés de l'individu au sein du groupe).

Les facteurs cognitifs supposent que les contributeurs aient les aptitudes requises pour le travail collaboratif (Gangloff-Ziegler, 2009). Or, la coutume dans les organisations et institutions de l'action publique territoriale est en majorité le travail individuel, résultant d'un enseignement prioritaire dans les écoles et les formations. Les aptitudes pour le travail collaboratif au sein du territoire étaient encore à développer. Un acteur d'une institution du projet AJIR qui a l'habitude du fonctionnement collaboratif s'est ainsi irrité à plusieurs reprises quand il a été confronté à l'absence de ces aptitudes chez un membre du consortium :

« X a déjà fait tout le travail, je ne suis pas d'accord avec cette façon de faire ».

Ensuite, il existe les freins conatifs, c'est-à-dire une difficulté pour les acteurs de se comporter de manière collaborative, car cela leur demande souvent au départ plus de temps et d'énergie qu'un travail individuel et engage surtout beaucoup de changements dans le fonctionnement des organisations. Aussi, réussir à accepter et faire avec les travaux des autres a été long et a signifié pour chacun une réelle volonté de faire quelque chose avec les autres. De plus, le travail collaboratif pour les hiérarchies des organisations n'est finalement pas la priorité. C'est ainsi que le directeur d'un service dans une institution en Ardèche ne travaille pas de manière collaborative quand les directives viennent de sa hiérarchie, car cela lui demanderait de trop gros efforts d'initier des changements de fonctionnement, il applique simplement les directives :

« C'est comme ça. J'ai des consignes écrites du cabinet. Il faut voir comment on travaille aussi ».

Un troisième frein est juridique et organisationnel. Les acteurs signalent par exemple l'inadéquation des outils collaboratifs avec les réseaux internes des différentes institutions. En effet en septembre 2016, un acteur d'un service déconcentré de l'État signale que partager ses données de manière collaborative revient à être dans l'illégalité au sein de son institution. Un groupe de travail passe alors du temps pour trouver des outils collaboratifs adaptés, ils vont utiliser en attendant des outils externes comme le drive, les réseaux sociaux (Whaller...).

Enfin, un quatrième frein est sociologique et psychologique. Collaborer n'est pas valorisé dans notre société et peut même être associé pour certaines personnes à l'image « *des collabos* » et donc à une démarche peu glorieuse, de faibles. Également, un acteur d'une institution en Ardèche signale sa peur « du *collaboratif mou* », qui donne peu de résultats, qui est peu productif :

« Le collaboratif oui bien sûr, mais il ne faut pas que ce soit une tarte à la crème. Il faut un collaboratif basé sur une méthodologie. Il faut qu'on se donne des règles. [...] Un collaboratif réaliste, pas un collaboratif utopiste ».

Pour terminer, le risque est également de vouloir faire du collaboratif partout, là où quelquefois ce n'est pas nécessaire. L'enjeu pour les acteurs a alors été de trouver l'équilibre entre les moments d'intelligence collective et de travail collaboratif, comme présenté dans l'illustration 18 lors d'un comité technique autour de la question de la participation des jeunes au sein du projet et le travail plus individuel.

Illustration 18 : Comité technique du projet AJIR, 2017



Source : Cotech, projet AJIR, le 8 mars 2017

Il existe au sein du projet AJIR plusieurs niveaux d'action. Dans les fiches-projets, le pilote de fiches travaille en partenariat. Chaque fiche projet est autogérée et donc le niveau de collaboration est inégal au sein des fiches. En novembre 2017, le niveau principal de collaboration au sein d'AJIR est du type « consultation » (7 fiches sur 26). Ensuite on trouve à égalité des fiches où les acteurs travaillent « en partenariat » (5 fiches sur 26) et celles où les partenaires « s'informent » (5 fiches sur 26). On trouve ensuite (4 fiches sur 26) des collaborations de type « participation ». Enfin, les fiches-projets de type « coopération » (2 fiches sur 26) et celles qui sont en « confrontation » (2 fiches sur 26) sont à égalité. La figure 47 illustre la logique observée pour la mise en œuvre des fiches-projets. Pour les fiches qui sont en confrontation, la première étape n'a pas été franchie. La première étape est d'intégrer le copilotage de la fiche entre les partenaires comme une règle de fonctionnement. Ensuite, les acteurs, au travers de réunions et d'actions, vont apprendre à se connaître, à travailler ensemble, ce qui va faciliter le partage des responsabilités. Si toutes ces étapes fonctionnent entre les différents partenaires, les acteurs reconnaissent les expertises de chacun. Lors de cette dernière étape, nous observons une logique de fonctionnement qui dépasse les catégories actuelles de l'action publique, soit la relation financeur/financés et la catégorisation de maître d'œuvre, ou maître d'ouvrage. Une fois déployée, la communauté territoriale a plus de facilités pour expérimenter au sein du projet commun.

Figure 48 : La logique observée pour la mise en œuvre des fiches-projets



Source : rapport d'évaluation de la phase I, projet AJIR, 2018

E2) La gouvernance de projets territorialisés, un espace tampon d'explorations organisationnelles

Dans cette section, nous présenterons et analyserons la gouvernance du projet AJIR. Nous verrons alors que cette dernière a évolué, au travers de plusieurs expérimentations, entre le début du projet (2016) et le début de la phase 2 (2018).

1) Une gouvernance territoriale centralisée au sein d'un espace tampon

Un séminaire « Acteurs-chercheurs » s'est tenu du 11 au 12 juillet 2017, au Cermosem, dans le cadre de l'évaluation du projet AJIR. L'objectif était de partager les expériences de transformation de l'action publique, d'adopter une posture réflexive sur les expériences vécues et de co-créeer des outils de réflexion à partir de l'expertise collective (cf. annexe 5). Lors de ces deux jours, un atelier était consacré à l'expérimentation. Durant cet atelier, les participants ont défini trois collèges qui existent pour eux dans la gouvernance du projet AJIR (cf. encart 5). Un premier collège est décisionnel, un second est technique et enfin un troisième concerne les usagers de la politique publique.

Encart 5 : Extrait du compte rendu du Séminaire Acteur-Chercheur réalisé en juillet 2017

Le rôle et la place de chacun doit être clairement défini, ainsi que les processus d'avancement.

Dans le cadre d'AJIR, on peut définir 3 collèges :

Le collège décisionnel : regroupant élus et directions. Ce groupe est celui qui est dans la prise de décision finale, en échangeant constamment avec les autres collèges. Il doit être capable de prendre en compte les enjeux et apports de chacun des groupes en les considérant comme experts. Il doit en permanence faire référence au cadre idéal partagé et en être le garant. Sa prise de risque ainsi que ses attentes sont maximales.

Le collège technique : composé de techniciens, doivent être considérés comme des experts. Véritable boîte à outils au service de l'expérimentation, ils sont aussi courroie de transmission entre les autres collèges. Ils peuvent être considérés comme lanceur d'alerte en cas de risques avérés. Leur prise de risque ainsi que leurs résultats sont variables selon les phases de l'expérimentation

Le collège usagers/publics/bénéficiaires : les principaux intéressés dans la mise en œuvre de l'expérimentation, ils ne doivent pas seulement être consultés mais écoutés. Les autres collèges doivent s'adapter à eux et veiller à ne pas les essouffler. Ils doivent être considérés comme expert d'usage.

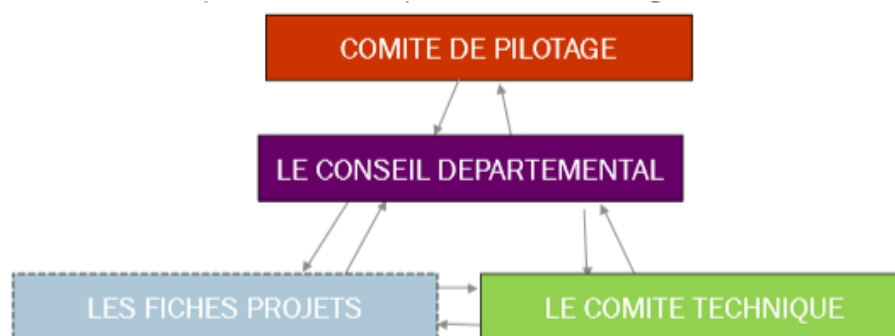
Source : Compte rendu Séminaire Acteurs-chercheurs, AJIR, 2017

Ces trois collèges peuvent être schématiquement mis en perspective avec les trois espaces politiques de la théorie de l'action publique de Méasson (2007), la politique (l'action politique qui produit de l'adhésion et est le centre de la démocratie), les instruments publics (l'action de changement social et de contrainte légitime) et le politique (l'espace public/la nation). Il

propose cette matrice cognitive des projets en invitant à penser les territorialités politiques toujours en mouvement. L'auteur décrit alors ce qu'il nomme « un espace tampon » des projets territoriaux qui serait l'espace de coexistence de ces différentes dimensions, qui articule une incertitude horizontale et verticale. L'approche est relationnelle, car le regard favorise les relations et les mécanismes qui permettent un agencement territorial et « *relève de la récursivité de l'action (notion empruntée aux sciences de la complexité), c'est-à-dire de la capacité de l'action à faire un retour sur l'organisation qui la porte et à la modifier. Le monde qui naît est celui des autonomies entremêlées* » (Méasson, 2007). Ainsi, les expérimentations concernant la gouvernance du projet AJIR œuvre dans cet espace tampon.

La première gouvernance expérimentée au sein du projet AJIR est celle que l'on retrouve fréquemment dans les projets territorialisés. Elle articule une instance décisionnaire (un comité de pilotage : COPIL) et une instance technique (un comité technique : COTECH). La figure 49 est une représentation schématique du premier schéma de gouvernance du projet AJIR. Les décisions sont discutées au sein du comité de pilotage, présidé par la 8e vice-présidente chargée de la jeunesse, de la vie associative et du devoir de mémoire du CD 07, où participent les acteurs du consortium du début de la phase 1 (cf. p. 42). Le lien entre le comité de pilotage et le comité technique et également le lien entre le comité de pilotage et les fiches-projets est réalisé par le CD07 au travers de la coordination générale du projet. Enfin, le lien entre le comité technique et les fiches projets est réalisé par les pilotes de fiches (cf. p. 42).

Figure 49 : Une représentation schématique du fonctionnement de la gouvernance en phase 1, projet AJIR, 2016-2017



Source : Poudray et al., 2018

Aussi le fait de rassembler dans un COPIL les acteurs politiques et dans un COTECH les acteurs techniques, le tout mis en mouvement par une activité de coordination, permet de faire circuler l'information, de partager des idées et de prendre des décisions de manière concertée. Ainsi cette gouvernance permet de faire participer un ensemble d'acteurs à la décision. Toutefois, nous pouvons parler au début du projet AJIR d'une gouvernance centralisée (Garel & Navarre, 2008) par le CD07, que l'on peut définir comme un processus qui conduit à la prépondérance d'un acteur qui a le contrôle des processus et des contenus du projet. Le CD 07 a contractualisé

avec l'ANRU. En tant que chef de file, il centralise les principales responsabilités. Ce dernier réalise l'ordre du jour des différentes instances, distribue la parole et conclut les comités. La logique de gouvernance qui prévaut est alors une logique de concertation du Conseil Départemental avec ses partenaires. Selon un acteur politique du projet, le CD 07 a une part importante de responsabilités et bien qu'il ne se comporte pas en monarque absolu, il est à la fois le garant du bon fonctionnement, de la bonne mise en marche, mise en œuvre et du bon déroulé du projet. Le principe centralisateur et hiérarchique est omniprésent dans les organisations territoriales occidentales. Il correspond au fait de concevoir des organisations où les pouvoirs et les prises de décisions sont concentrés en un centre unique. On le retrouve à la fois dans l'école, les institutions de la République, les associations, des réseaux alternatifs entre autres. Mais ce principe a été remis en question par l'État français dans ses relations avec les collectivités territoriales. En France, nous avons connu deux vagues successives de décentralisation. « *Ayant incarné et largement exporté, depuis le Premier Empire, un modèle centralisé d'administration locale, l'État français a commencé à le remettre en question en 1982 en transférant aux collectivités territoriales — régions, départements et communes — certains pouvoirs, des compétences, les financements et les personnels associés* » (Roggero, 2005). Toutefois cette décentralisation en plusieurs actes n'est pas encore arrivée à maturité en 2019. En effet : « *si les relations concrètes entre l'État et les collectivités territoriales ont évolué, de fait, vers plus d'autonomie, les représentations hiérarchiques n'ont pas, pour autant, disparu [...] La décentralisation de 1982 n'a fait qu'amorcer un mouvement d'adaptation de l'action territoriale de l'État qui bute encore, même en 2004, sur les traditionnelles représentations jacobines* » (Roggero, 2005). Les principes jacobins sont le principe de légalité qui est conçu comme la soumission de l'administration à la loi, le principe d'unité d'un peuple souverain et enfin le principe d'égalité. « *Le fait de centraliser les pouvoirs permet de répartir les ressources de manière égalitaire* ». Cette histoire raconte finalement que l'habitude centralisatrice et hiérarchique de l'action publique française est ancrée dans une culture organisationnelle (le jacobinisme) et que son dépassement nécessite une acceptation, un apprentissage et une légalité à d'autres formes organisatrices, à d'autres représentations et à d'autres cognitions organisationnelles. Sortir de cette habitude nécessite donc du temps et des expériences permettant de révéler et de faire la preuve d'autres organisations possibles.

La gouvernance territoriale elle est le fruit d'une « *recherche de nouveaux modes d'organisation et de gestion territoriale, alternatifs aux démarches territoriales descendantes classiques* » (Leloup et al., 2005). La gouvernance territoriale s'est substituée quelquefois au gouvernement et s'inscrit en France dans le mouvement de décentralisation et donc d'autonomisation de l'action publique locale.

Or, dès le début du projet, la gouvernance va être interrogée par les différents partenaires du projet et va constituer un nœud continu de questionnements. En effet, le projet est conçu et matérialisé selon une logique de gouvernance distribuée (Juillet et al., 2001 ; Paquet, 2000) qui demande aux acteurs de faire évoluer leurs habitudes centralisatrices. Étonnamment, le comité technique va être le lieu principal de réflexions et de remise en question de cette habitude qui prévaut au début du projet AJIR. Les acteurs veulent faire autrement, réussir à fonctionner selon une gouvernance distribuée, mais ne savent pas comment faire. Nous avons alors observé un long cheminement fait de tests, d'essais où les acteurs ont dû dépasser à la fois des mécanismes de protection, de concurrence tout comme des logiques de maintien de l'équilibre organisateur centralisé.

2) Au départ, un climat de méfiance et de concurrence entre les onze partenaires du consortium du projet AJIR

En 2015, lors de la conception du projet AJIR, le territoire de l'Ardèche est un mille-feuille territorial où les structures « jeunesse » malgré des partenariats existants, sont relativement concurrentes. En premier lieu, nous pouvons nommer la concurrence entre le service « jeunesse » du CD 07 et celui de jeunesse et sport de l'État déconcentré en Ardèche. Les acteurs de ces services se connaissent bien. Chaque organisation déploie sa politique publique de jeunesse. Elles se superposent, s'imitent, se différencient, ou se suivent, car elles répondent aux mêmes enjeux et objectifs territoriaux. La politique enfance jeunesse de la CAF et les actions « jeunesse » des Pays et du P.N.R s'ajoutent à cette organisation territoriale. Des liens entre les services déconcentrés de l'État, le CD 07 puis la CAF et les pays existent, mais la collaboration est éprouvante. Un directeur dans une institution exprime cette concurrence lors des entretiens de cadrage de l'évaluation :

*« Ça va, mais ça dépend des jours. On fait bonne figure et ça se passe bien. [...] Au départ, la politique du Département, c'est quand même du copier-coller de ce que faisait l'État, l'engagement des jeunes, pendant des années, c'est nous qui le faisons, nous n'avons plus de crédits, ils ont continué, donc parfait. [...] Quand je suis arrivé ici, il y avait un historique, c'est-à-dire que **les deux font la même chose**, c'est-à-dire qu'il n'y a jamais eu un transfert de compétences ou un partage de compétences claires. [...]. Donc des fois, ça pose **des problèmes de concurrence**, des fois ils se tirent la bourre, il y'en a qui travaillent mieux que d'autres... Quand je suis arrivé, c'était un peu ça. J'ai fait en sorte de **travailler en collaboration sur les sujets qui nous intéressaient**. L'utilisateur n'a pas besoin de payer pour la mise en concurrence des services de l'État ou des collectivités territoriales. C'est hallucinant du point de vue économique ».*

La conception du projet AJIR a été réalisée à partir de ces concurrences, qui se sont révélées au fur et à mesure. Les jeux de positionnement ont fait partie intégrante du projet. Un autre acteur institutionnel exprime ce point à sa façon :

*« Manifestement, l'objectif c'était plus **des jeux de positions des acteurs les uns par rapport aux autres**, que de gagner en efficience. L'appel à projets a **révélé des tensions latentes**, ça permet à chacun de se dévoiler ».*

Quatre personnes sur les seize interrogées, lors des entretiens semi-directifs de cadrage de l'évaluation en 2016, formulent clairement avoir subi ces concurrences entre les structures. Elles correspondent à des recherches de leadership, voire de domination d'une organisation sur une autre au sein du territoire. Aussi le travail collaboratif et la recherche d'un climat de confiance ont été un défi pour les acteurs, comme l'explique encore un second directeur d'une institution :

*« Il y a eu pas mal de **tensions entre les structures**. Il n'y avait pas forcément les mêmes méthodes de travail. **Un effet de concurrence** entre les structures. Y'avait **pas vraiment de climat de confiance**, en tout cas il a été long à s'instaurer et est encore fragile presque un an après le démarrage ».*

De plus, un technicien d'une institution en Ardèche parle de peurs à s'allier, à travailler en commun, car tout le travail collaboratif peut être récupéré à tout moment par une organisation :

*« Des **rapports de force fluctuants**, c'est-à-dire qu'on n'a pas toujours été... il y'a eu beaucoup de **jeux d'alliance** en fait. Ces alliances ont été relativement variables et continuent à varier. C'est assez drôle, car ce n'est pas tant des positionnements qu'à la fois des affinités personnelles, **des craintes de récupération**. Je ne sais pas comment exprimer ça, mais ce n'est pas tout à fait rationnel ».*

Ce fonctionnement concurrentiel fait partie intégrante de l'action publique territoriale. Un acteur d'une institution exprime avoir appris et s'être formé à cette culture :

*« Je suis de cette culture-là, je l'ai apprise par mes expériences, **coder les manières d'interagir**, le respect des **places** selon la vision du jeu d'échecs, **le respect de la hiérarchie** et la mesure des systèmes ».*

Tous ces témoignages démontrent à quel point la culture de la collaboration et de la coopération est absente des institutions et organisations publiques. Un directeur de service dans une institution en Ardèche ajoute :

*« Quand y'a un **partenaire** qui pense qu'il est **plus à même de commander que les autres**, il risque d'y avoir **des tensions** ».*

Nous avons également observé, au début du projet, que la collaboration était tolérée pour répondre à l'appel à projets, mais dès lors que des enjeux importants, notamment financiers, sont apparus, comme l'affirme un technicien d'une institution, les acteurs ont fait ressortir du :

« ... *rapport de force, du jeu de pouvoir, du jeu politicien...* »

Cette culture au sein des organisations de l'action publique peut être problématique, quand elle entraîne un mal-être au travail comme le signale un acteur technique d'une institution :

« *Il existe une souffrance au travail aujourd'hui : une perte de missions, une concurrence généralisée...* ».

Mais elle est surtout peu propice au déploiement d'une gouvernance distribuée.

3) L'exploration difficile d'une gouvernance territoriale distribuée...

Le comité de pilotage (COFIL) de la phase 1 de la gouvernance d'AJIR (cf. figure 49) va évoluer entre le départ du projet (2016) et la fin de la phase 1 (début 2018). Au départ, les acteurs vont être occupés à signer une convention partenariale suivie d'un accord de groupement reconnaissant l'interdépendance entre les organisations du projet. Cette instance va être dédiée en premier lieu à l'interconnaissance entre les structures et au partage d'informations. Puis progressivement, ce comité va alors exprimer et revendiquer une véritable envie de dépasser l'existant et d'expérimenter une nouvelle gouvernance (cf. atelier PETRAIN en annexe 6).

Le comité technique (COTECH) va également évoluer tout au long de la phase 1 (cf. Annexe 7, tableau d'évolution du COTECH réalisé par la coordinatrice de la phase 1 du projet). Il va en premier lieu être défini comme une instance d'information et de coordination administrative et financière du projet. Finalement, deux mois plus tard, les techniciens souhaitent que cette instance soit aussi une instance d'articulation opérationnelle, c'est-à-dire une instance collective de circulation de l'information et de construction de liens concrets et de passerelles entre les actions et les organisations. Ensuite, les acteurs vont souhaiter analyser et produire collectivement au sein de l'instance pour finalement, quelques mois plus tard, faire de ce dernier un espace de co-construction des chantiers transversaux à AJIR permettant de dépasser les logiques d'actions via des entrées thématiques. Les acteurs réfléchissent alors à des méthodes à expérimenter. Ainsi, l'ordre du jour devient co-construit et alimenté le jour J. Chaque participant peut proposer des points à aborder, qu'il aura préparés (y compris avec une méthode). Les acteurs ont ainsi expérimenté le passage COTECH centralisé à un COTECH distribué dans son fonctionnement, passant ainsi « *d'une approche sectorielle à une intelligence collective* » (Lévy, 1997). Nous avons observé des acteurs qui ont eu besoin de temps pour sortir des habitudes de coordination centralisée, qui contrôle et ordonne le bon déroulement, à des

habitudes de facilitation des activités qui recherchent l'intensité des interactions en prenant soin du dialogue et de la conversation. À noter que si, l'on se réfère à un modèle d'intelligence distribuée, « *la dynamique est exprimée dans un vocabulaire de système, non de l'action et les termes d'ajustement, d'adaptation, d'évolution sont plus adéquats que celui de la coordination* » (Thévenot, 2006). Progressivement, un principe va être acté au sein du COTECH, celui d'un avancement dans le faire par consentement. La prise de décision par consentement signifie qu'« *aucune décision d'orientation ne sera prise si un des membres y oppose une objection raisonnable et argumentée* » (Tavernier, 2014). Toutefois, les essais sont quelquefois brouillons.

Au milieu de la phase 1, il existait une gouvernance qui fonctionnait difficilement, car à deux vitesses. En effet, le COPIL et le COTECH ne vont pas évoluer sur le même rythme et les États Généraux de la jeunesse n'ont pas donné de suite. La distanciation entre le COTECH et le COPIL peut être expliquée par trois observations. La première correspond au fait que les acteurs du COPIL se réunissaient plus rarement (1 fois par trimestre) que ceux du COTECH (1 à 2 fois par mois). La seconde observation correspond au fait que les acteurs du COPIL ont moins tenté, essayé des méthodes ou animations pour fonctionner différemment. Enfin, la troisième observation correspond au fait que les liens, les relations entre les deux instances étaient très administratives et les résultats de tests, d'expérimentations d'une instance à l'autre n'étaient que peu transmis. Ce décalage va entraîner une attitude d'incompréhension entre les membres des deux instances. Les acteurs du COPIL ont eu l'impression de peu de résultats visibles et d'un projet qui stagnait. Quant aux acteurs du COTECH, ils ont eu la sensation que peu de décisions se prenaient et l'impression de ne pas avoir de réponses à leurs questionnements ni d'orientations politiques pour expérimenter. Les échanges suivants (cf. encart 6) sont issus du COPIL du 9 février 2018. Les échanges posent ce problème de continuité des échanges entre le COTECH et COPIL. Ces constats amèneront les acteurs politiques du consortium, à la suite d'une proposition du CD07, à explorer un nouveau schéma de gouvernance.

Encart 6 : Extrait du comité de pilotage du 9 février 2018

Olivier FAURY souligne que nous n'avons pas encore fait preuve d'innovation en termes de gouvernance et que nous ne devons pas rester sur un schéma trop classique.

Géraldine MALATIER indique que le comité de pilotage n'a pas toujours eu les bons sujets à débattre. N'étant pas forcément décisionnel il n'a pas mobilisé ses membres. Le COPIL ne peut pas être une chambre d'enregistrement.

Lorraine CHENOT estime que le comité technique porte concrètement le programme AJIR alors que le comité de pilotage n'a quant à lui pas toujours eu l'occasion d'investir les actions et les décisions.

Éric GUIBOURDENCHE indique que la distance entre le COPIL et le COTECH pouvait amener ce dernier à imaginer un comité de pilotage qui prendrait des décisions sur des sujets qu'il méconnaîtrait. Il souligne en conséquence l'importante pour la nouvelle gouvernance de fluidifier la relation COTECH / COPIL.

Selon Pascal MAO : le véritable acquis, porté par les deux instances COPIL et COTECH, c'est la capacité du collectif à prendre des codécisions et à les appliquer sur le terrain. Il demande à bien réfléchir à la place du comité technique dans cette organisation et à la place comme à la mission des référents par ambitions expérimentés depuis le conclave.

Dominique NIER rappelle que les décisions sont prises par chaque pilote mais que le comité de pilotage doit porter la cohérence de l'ensemble. Il rajoute que les membres du comité technique ont besoin d'être reconnus et rassurés.

Géraldine MALATIER indique que la proposition est faite pour répondre aussi aux membres du COTECH qui pouvaient parfois considérer le COPIL comme un frein.

Lorraine CHENOT confirme que le COTECH est pour l'heure l'instance qui porte l'âme du projet et rajoute que le Comité de Pilotage a les moyens de monter en compétences dans la maîtrise et le portage concret du programme.

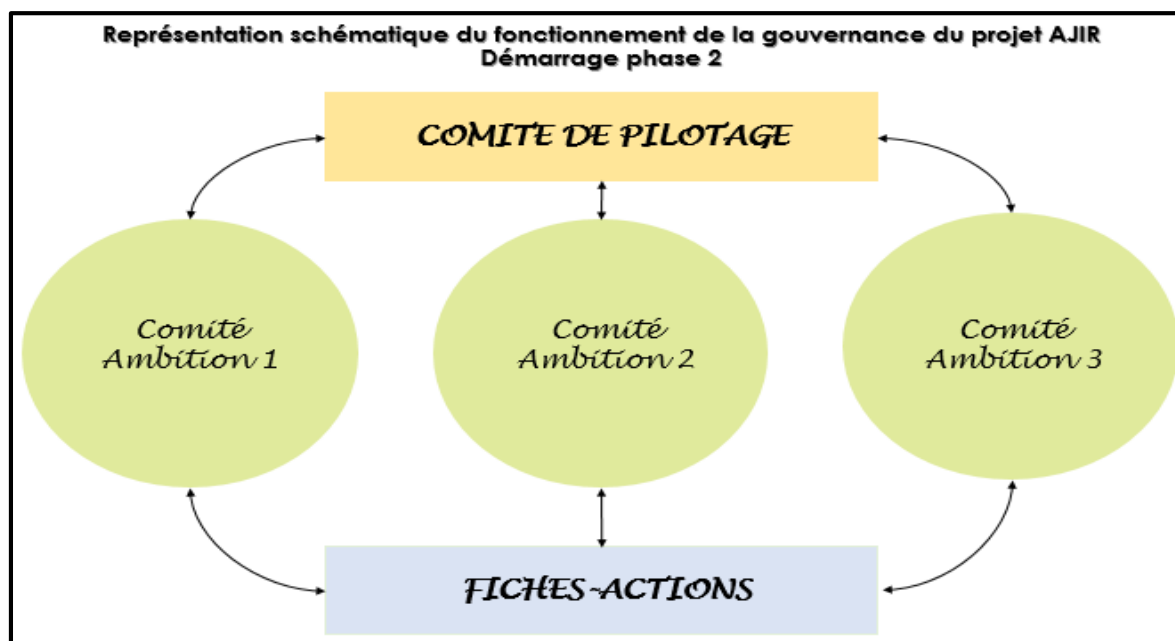
Source : Compte rendu du COPIL, projet AJIR, 9 février 2018

L'exploration d'une gouvernance distribuée au sein du territoire ne se fait pas sans mal, car elle nécessite l'exploration de nouvelles habitudes organisationnelles qui bouleversent alors les rapports établis depuis des années. L'exemple suivant est illustratif des problèmes concrets de gouvernance qui ont engendré de la difficulté. Lors du comité de pilotage du 07 octobre 2016, un acteur politique est arrivé au milieu du comité du pilotage et a lancé une idée pour faire évoluer le projet : « donner les clefs de la caverne du Pont d'Arc aux jeunes ». L'idée est d'organiser dans ce lieu un évènement pour faire contribuer les jeunes au projet. Cette idée correspondait à l'envie de laisser le pouvoir aux jeunes au sein du projet AJIR. Sans rentrer dans la pertinence, la qualité ou l'intérêt de cette proposition, la difficulté a été dans la non-maturité de la gouvernance distribuée du projet. Cette proposition a émané d'un centre de pouvoir et donc, selon l'habitude centralisatrice, elle a été acceptée de fait, sans être débattue, amendée ou modifiée. Cette action a ainsi été reçue et acceptée par les autres acteurs politiques du comité de pilotage, comme un ordre, qui a alors été exécuté sans grande volonté. Cet évènement à priori banal a créé une distorsion au sein de l'exploration en cours d'une gouvernance distribuée selon des logiques coopératives, qui est redevenue d'un seul coup une gouvernance de projet centralisée et ceux paradoxalement pour l'ouvrir à la contribution des jeunes. Aussi, nous observerons tout au long de la phase 1 des allers et retours entre l'essai de

déploiement d'une gouvernance distribuée et le retour à une gouvernance centralisée. L'envie de faire contribuer les jeunes dans la gouvernance même est présente, mais ce type d'organisation territoriale leur laisse peu de place.

Malgré tout, les acteurs vont continuer à expérimenter au sein de la gouvernance du projet AJIR. La transition entre la phase 1 et la phase 2 va être intéressante pour l'évolution de cette dernière. En effet, le départ à la retraite du directeur de service jeunesse et la démission d'un poste pivot de coordination pour le projet au sein du CD07 vont créer un vide pour le suivi administratif, technique et l'animation du projet. Les acteurs politiques et techniques du consortium se sont alors concertés pour réaliser le travail de transition nécessaire entre les deux phases. Ils ont expérimenté malgré eux une gouvernance qu'ils appelleront : la gouvernance de la transition entre la phase 1 et 2. Des outils vont être testés pour travailler de manière collaborative et s'accorder notamment sur les ambitions, objectifs et la maquette financière générale de la phase 2. Lors du comité de pilotage du 9 février 2018, cette gouvernance de la transition est actée, pour être poursuivie au début de la phase 2 (cf. figure 50). La particularité de cette gouvernance de la transition est de faire apparaître des comités d'ambition (selon les 3 ambitions du projet). Le comité de pilotage dirige le projet. Le lien entre le comité de pilotage et les comités d'ambition est réalisé par des chargés d'ambition. Le lien entre les fiches-action et les comités d'ambition est réalisé par les pilotes de fiches.

Figure 50 : Représentation schématique du fonctionnement de la gouvernance de la transition entre phase 1 et 2, du projet AJIR



Source : Cermosem, 2020

Les comités d'ambition sont composés de politiques, de techniciens et de jeunes. Cette gouvernance répond au problème de distanciation ressentie entre le COPIL et le COTECH. Toutefois, la grande difficulté est désormais la transversalité entre les différentes ambitions. Le CD 07 répond au besoin d'évolution de la gouvernance et affirme dans cette seconde expérimentation son rôle de chef de file, avec la décision de doubler l'effectif de coordination, d'animation et de suivi du projet.

4) ... Qui amène les acteurs à expérimenter les outils de la sociocratie

Lors d'un séminaire de deux jours en juillet 2018 (cf. annexe 8), les acteurs du consortium vont à nouveau façonner un troisième schéma de gouvernance du projet. Cette nouvelle expérimentation a pour objectif de faire contribuer les jeunes à la gouvernance du projet (manquant dans la gouvernance de la transition, cf. figure 50). Cet objectif va entraîner un certain nombre de questionnements :

- *Sommes-nous matures pour intégrer les jeunes aujourd'hui ?*
- *Comment faire une gouvernance sans utiliser de jeunes alibis ?*

Ce séminaire a été co-conçu par la D.D.C.S.P.P, le CD 07 et le Cermosem qui ont été accompagnés par un intervenant extérieur, Tristan Rechid⁴³, qui propose un accompagnement afin de tendre vers "des gouvernances démocratiques, participatives et vivantes". Il utilise de nombreux outils issus de la sociocratie. Les acteurs s'accorderont à la fin du séminaire sur un schéma de gouvernance partagée qui comprend toujours les 3 comités d'ambition, mais aussi un comité de suivi et un espace ressource jeune pour les 13 à 30 ans (cf. figure 51).

Ce schéma a été travaillé de manière collaborative via des outils de la sociocratie. Il s'agit d'une gouvernance expérimentale mise en place pour un an à compter du début de juillet 2018. Le fonctionnement et les principes de cette gouvernance se rapprochent et/ou s'inspirent de la sociocratie, qui est une "*forme organisationnelle basée sur l'équivalence mutuelle dans la prise de décisions par le biais du principe de consentement*" (Endenburg & Charest, 1981). Les acteurs du consortium ont pris conscience que pour réussir à déployer une gouvernance distribuée qui laisse une large place aux habitants du territoire, ils devront s'acculturer à des façons de faire différentes. La difficulté de cette gouvernance se situe dans le changement culturel qu'elle engendre. C'est pourquoi il n'est pas rare d'entendre de nombreux doutes et questionnements au commencement de l'expérimentation, par exemple :

- *Qui prend les décisions ou en d'autres termes, qui a le pouvoir ?*

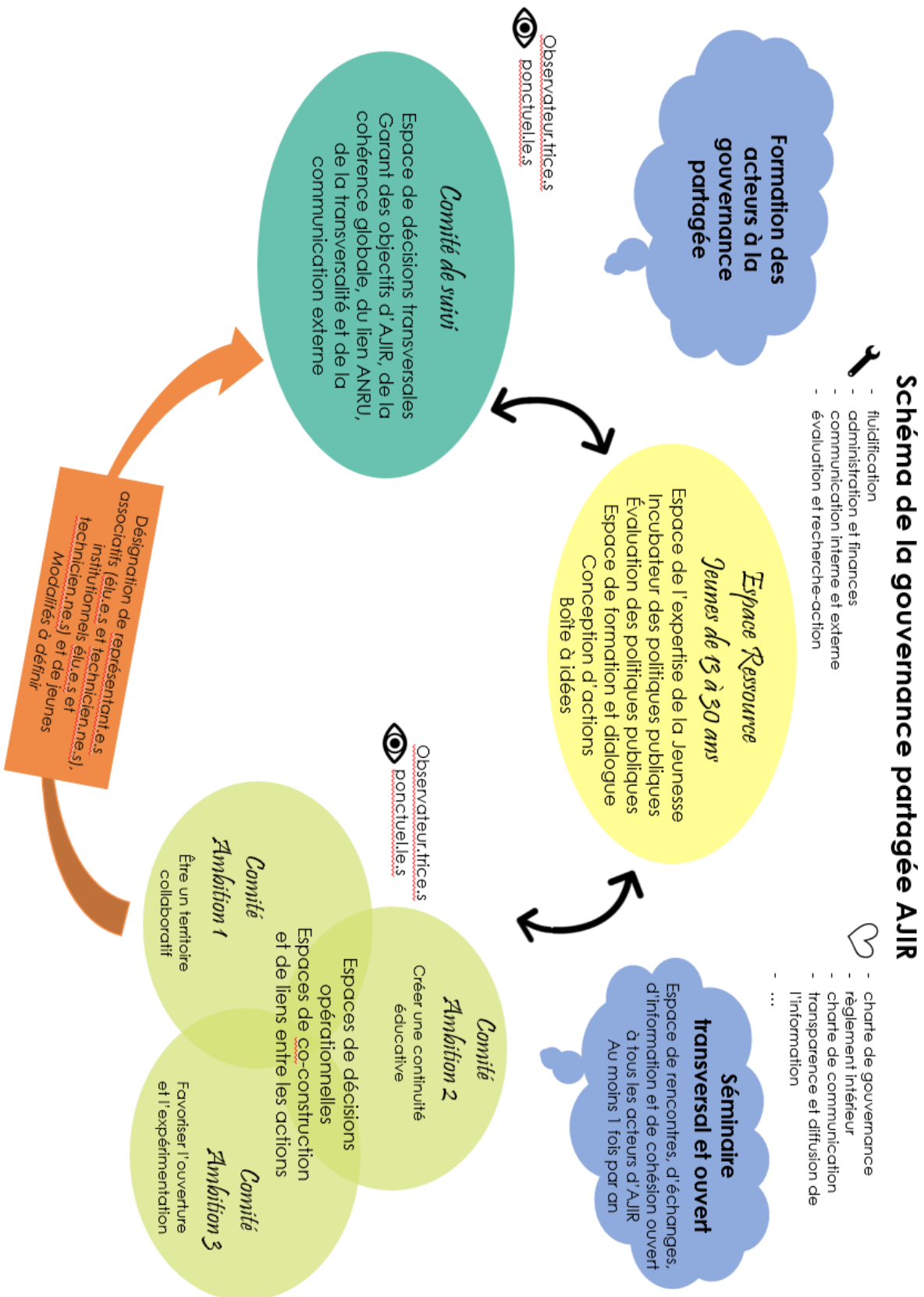
43

Cette expérimentation demande le passage d'une représentation et d'une culture centralisée des organisations à une représentation et une culture du pouvoir distribuée. La prise de décisions se fait par consentement et correspond alors à une nouvelle socialité qui s'apprend, s'expérimente, ce qui perturbe, questionne et est peu naturel pour les acteurs du projet AJIR en début de phase 2, d'autant que la gouvernance est désormais à 44 organisations partenaires (cf. chapitre A1, p.42). En effet, nous observons que les acteurs ont en général besoin de se rattacher ou de chercher une figure de pouvoir et sont peu habitués à une organisation où les pouvoirs sont distribués et non personnifiés en un centre.

Aussi, cette exploration d'une gouvernance distribuée devra faire face à un certain nombre de biais cognitifs. Pour Thuderoz (2017), il existe deux phénomènes, deux biais collectifs dans ce type de gouvernance. Le premier correspond aux effets d'attraction rivale (où des individus vont tenter de s'emparer des esprits des autres : une propension à imposer). Le second correspond aux effets informationnels et cognitifs (par les multiples biais liés aux personnalités et caractères, les biais de confirmation ou encore l'illusion des séries). La présence de personnes (facilitateur, médiateurs...) capables de déceler ces biais, de les contourner devient importante. Il s'agit ici d'une compétence nécessaire pour ce type de gouvernance. Et il est généralement préférable, que cette facilitation tourne. Le processus de communication et de mise en relation entre les différentes entités et acteurs de la gouvernance devient important. "*Communiquer c'est au sens propre rendre commun*" (Bertrand, 2013).

Nous observons une exploration lente, non linéaire et évolutive d'une gouvernance territoriale partagée au cours de la phase 1 du projet AJIR. Ce que les acteurs apprennent finalement à travers ces expérimentations, c'est à trouver des modes d'organisation qui sont peu centralisés et qui privilégient une évolution continue de leur forme. Or, ce cheminement demande à se défaire de certaines habitudes et à en perfectionner de nouvelles. On voit ici l'exploration d'une gouvernance distribuée selon les principes de la sociocratie. Ce type de gouvernance a de nombreux travers, que nous avons mentionnés, mais elle semble être la plus à même de répondre aux défis que posent aujourd'hui les organisations complexes.

Figure 51 : Représentation schématique de la gouvernance expérimentée en début de phase 2, 2018



Source : projet AJIR, 2018

E3) L'habiter : un socle de conception pour l'action publique

Dans cette troisième section du chapitre E, nous allons chercher à comprendre les intentions des acteurs, notamment du projet AJIR, dans le déploiement de ces changements organisationnels. Pour ce faire, nous mettrons en perspective, dans ce chapitre, le projet AJIR avec les entretiens semi-directif ATAP et les données issues du laboratoire de recherche en design.

1) Une ouverture des acteurs à la convivialité et à l'éthique de reliance

- Une convivialité naissance entre les acteurs au cours du projet AJIR

Pour les professionnels du projet AJIR un des enjeux est de travailler en coopération et de mutualiser les informations et les moyens au service du commun (Aigrain, 2010). Le projet AJIR a évolué lorsque les acteurs se sont mis dans l'expérience d'enquête. Pour illustrer une bifurcation, nous reviendrons sur le moment « de bilan » d'un séminaire entre les pilotes de fiches du projet autour des pratiques collaboratives (cf. annexe 9). À la fin du séminaire les acteurs verbalisent soit en plaisantant :

*« Je ne regrette pas d'être venu (**rire**) ».*

Soit en se félicitant :

*« Je suis contente de ce qu'on a produit, les **relations qu'on a créées** et confiante de la dynamique à venir »*

Soit en intellectualisant ce qui s'est passé :

*« Mais le temps d'hier, en fait, maintenant je m'en rends compte, mais le fait qu'on a passé ensemble la journée hier, la soirée, enfin beaucoup **d'informel**, c'était nécessaire pour **être en confiance** et pouvoir lâcher aussi ce qu'on avait **besoin de se dire** ».*

Ou enfin en exprimant leurs émotions :

*« On prend du **plaisir dans la rencontre** des uns et des autres ».*

Favoriser la convivialité pour ces acteurs permet de libérer la parole, de laisser aux autres la liberté de dire ce qu'ils pensent, de pouvoir essayer, questionner. Les conséquences du déploiement de la convivialité dans le projet AJIR sont décrites par un acteur politique et deux acteurs techniques en parlant du dépassement de la langue de bois, de la libération de la parole et du déploiement de discussions franches au sein de la communauté territoriale :

*« Les gens n'ont **plus la langue de bois**, ils se disent ce qu'ils ont à se dire ».*

« Une complicité est nécessaire pour **libérer la parole**, verbaliser des éléments et pour lâcher prise ».

« La naissance d'une convivialité, de discussions et de franchises camaraderies ».

Cet évènement a permis de faire émerger une convivialité entre les acteurs. Le terme de convivialité peut désigner des relations à la fois entre les humains, mais aussi avec les machines ou le milieu. En ce sens Illich et al. (1973) voient dans la convivialité un autre rapport à l'outil, la machine ou la technique et plus largement à notre monde social. La liaison conviviale selon les auteurs ne serait pas simplement une atmosphère, un état d'esprit, mais une profondeur dans les relations et dans les liens. Il s'agit d'un outil que l'homme maîtrise et qu'il peut déployer dans les projets, car : « *la relation conviviale, toujours neuve, est le fait de personnes qui participent à la création de la vie sociale. Passer de la productivité à la convivialité, c'est substituer à une valeur technique une valeur éthique, à une valeur matérielle une valeur réalisée. La convivialité est la liberté individuelle réalisée dans la relation de production au sein d'une société dotée d'outils efficaces* » (Illich et al., 1973).

L'intensité des interactions et des relations, la confiance et la force développées par une communauté sont difficiles à quantifier, ou à soumettre à des règles d'efficacité propres à la technique industrielle. Finalement, l'enjeu est de se réapproprier ce qu'Illich (1971) appelait les qualités éducationnelles des institutions « **au service des interactions personnelles, créatrices et autonomes** ». Toutefois, la convivialité doit être détachée de toute représentation exotique, il s'agit d'une norme. À travers elle, les acteurs ont alors la possibilité d'encourager et de maintenir le déploiement « de biens communs informationnels » (Aigrain, 2010) que peuvent être par exemple une plateforme contributive ou la pratique du jardinage. « *L'orientation de la protection, de l'entretien et de la production des biens communs et des biens publics sociaux semble devoir réserver une place particulière à une combinaison entre des acteurs sociétaux (mutualisant leurs ressources) et une action publique régénérée par de nouvelles gouvernances démocratiques* » (Aigrain, 2010). Deux acteurs d'associations du projet AJIR signalent son importance et la définissent comme un processus informel :

« 90 % de boulot en **informel**, dans les échanges et partenariats, c'est un travail immergé, long, mais très peu reconnu. »

« **Beaucoup d'informel nécessaire dans notre travail** »

- Une incitation à la convivialité de la part des designers du laboratoire au sein des projets

Les designers du projet 3 encouragent justement les acteurs de la bibliothèque à développer de la convivialité au sein de la bibliothèque. Ils leur proposent notamment de repenser l'accueil dans ce sens, en s'appuyant sur des pratiques populaires comme le jardinage (cf. figure 52).

Figure 52 : Premières pistes pour une bibliothèque, projet 3, Laboratoire de recherche en design, 2019



Source : Projet 3, laboratoire de recherche en design, 2018

- L'éthique du care, de reliance et le soin à l'autre

Pour Ricœur (1985) il existe une intersection entre l'éthique et le politique qui a pour particularité de s'incarner dans « **la création d'espace de liberté** ». Il rejoint alors Maldiney (2009) pour qui aujourd'hui, il n'est plus question « *d'aménager un territoire déjà là en y suscitant des effets d'étalement, mais d'ouvrir **un espace de présence*** ». Espace de présence, espace de liberté, convivialité, les acteurs explorent le déploiement d'une forme éthique dans l'action publique. Cette éthique permettant de réintégrer l'habiter comme expérience en tant que fondement et socle de l'action publique. Pour Morin (2004) « *l'éthique, elle est — ou devrait être — pour les individus autonomes et responsables, l'expression de l'impératif de reliance* ». Cette nouvelle ère démocratique est donc celle d'une action publique qui se préoccupe de l'habiter, de l'expérience en relation, des liens à soi, aux autres, aux mondes. L'éthique est fondamentalement au cœur de ces pratiques. Selon Lerbet-Sereni (1998) déployer

une éthique nécessite l'existence d'une estime de soi, d'une capacité d'être en accord avec soi-même tout en ayant le souci de l'autre sans lequel l'estime de soi n'existe pas. Il parle ainsi d'une éthique qui engage chacun, afin que l'autre, à son tour, soit en mesure d'assumer aussi son humanité.

Agir avec les relations humaines engage de fait le besoin ou la nécessité pour les professionnels de l'action publique d'une éthique et ce d'autant plus quand il s'agit de travailler avec des jeunes mineurs ou des aînés. L'éthique correspond à une manière de vivre comprenant une attention, un soin porté aux conduites humaines. Aussi il s'agit d'une « *discipline philosophique pratique (action) et normative (règles) dans un milieu naturel et humain* » (Racine, 2010). Les acteurs des différents projets s'orientent vers une éthique qualifiée d'éthique du vivant (Worms, 2010), ou d'éthique relationnelle (Zielinski, 2009) associant des approches comme l'éthique du Care (Brugère, 2017) ou l'éthique de reliance (Bal, 2009 ; Morin, 2004). Qualifier une éthique de relationnelle est un pléonasme, toutefois, cela permet d'appuyer son inscription dans la complexité.

Six personnes enquêtées, dans les entretiens semi-directifs ATAP insistent sur cette forme d'éthique. Les approches du *care* portent deux aspects que Zielinski (2010) traduit dans « *une sagesse pratique* », soit l'aspect de « *se soucier de* » et de « *prendre soin* ». Pour un acteur entrepreneur, le fait de déployer cette éthique permet aux individus d'augmenter leurs capacités d'agir, ce qui transforme les milieux de vie :

« En fait, j'ai travaillé à tout ce qui touche à l'observation du vivant [...] Toutes les dynamiques, la question de l'acceptation, l'acceptation juste d'être dépendant de quelque chose et après les différentes étapes pour transformer ça en richesse [...] Comment aborder plus une mouvance au niveau des démarches collaboratives des richesses, de tout ce qui touche à ses fragilités. Transformer ses fragilités en richesse plutôt que de les garder en fragilités qu'on prend en charge. [...] pour améliorer nos milieux de vie ».

Un acteur d'une association travaille principalement avec des collaborateurs qui ont pour lui cette forme d'éthique :

« [...] Des gens qui ont cette sensibilité [...] des gens qui ont cette éthique-là, on va dire ».

L'éthique évoquée par les acteurs correspond à une pratique dans l'expérience qui déploie une attention à l'autre. Il ne s'agit donc pas seulement de prendre soin (répondre à un besoin), mais de prendre soin de l'autre (de l'estime de soi et des capacités relationnelles) » (Zielinski, 2010). Un acteur d'une SCOP aime d'ailleurs être étonné, voire perturbé par la réalité d'autrui :

« Ce qui m'inspire, c'est d'arriver à découvrir des réalités sur lesquelles moi-

*même je peux avoir des préjugés, ou alors pas suffisamment de connaissances.
C'est de voir qu'il y a de la potentialité partout en fait ».*

Une attention active, un soin porté à l'autre et au monde dans l'expérience, l'éthique vise à ouvrir un espace de présence, d'écoute, de possibles permettant l'émancipation et la recomposition des mondes sociaux.

2) Des pratiques et habitudes pour concevoir avec le territoire et ses habitants

- Des pédagogies inversées et l'aller vers au sein du projet AJIR

Dans le chapitre E2, nous avons observé que l'évolution de la gouvernance fut motivée par deux raisons principales. La première fut d'activer un fonctionnement distribué entre les acteurs du consortium et la seconde raison fut d'ouvrir cette gouvernance aux jeunes. Ces deux raisons étant liées. En effet, l'évaluation de la phase 1 du projet AJIR a montré qu'un travail commun en amont du projet fut nécessaire pour faire autrement avec les jeunes. Les différentes formations et les nombreuses réflexions sur les choses qui ne marchent pas entre les acteurs ont renforcé le déploiement de pédagogies inversées et de pratiques qui vont à la rencontre des jeunes dans l'espace public (cf. figure 53) pour être présent dans leurs espaces de vies. Ces pratiques visent à faire avec les jeunes en allant à leur rencontre. Les acteurs ouvrent alors des espaces d'échange, d'écoute et de dialogue pour faire ensemble.

Figure 53 : Atelier évolution des pratiques et des postures, projet AJIR, 2017

UNE CAPACITÉ D'ÉCOUTE ET DE RESPECT DES APPROCHES PROFESSIONNELLES DIFFÉRENTES.

« Dynamique, solidarité, part d'incertitude surmontée, liens (richesse), une équipe constituée, un réseau pas classique, des transmissions d'outils au quotidien, une belle énergie, de la fraternité, on a cassé les postures institutions/associations. »

UNE PÉDAGOGIE INVERSÉE

« Faire à partir d'eux, repartir des envies ». « C'est nouveau pour eux de proposer, de se prendre en charge collectivement » « Ça peut aussi leur faire peur, on ne leur vend pas du rêve, c'est réaliste ». « On n'a pas de recette, de programme... On t'écoute et on voit ».

DES ACTIONS DANS LA RUE

« Aller à la rencontre des jeunes, là où ils sont : fêtes votives, rencontres, collèges et lycées, internet. On n'est pas intrusif ». « On va voir pour la première fois les jeunes et leurs pratiques ». « Achat et relooking d'un camping-car pour un PIJ itinérant. »

Source : Atelier de recherche-action AJIR, octobre 2017

- Une pratique du faire avec, pour deux acteurs des entretiens semi-directifs ATAP

Dans les entretiens semi directifs ATAP, deux acteurs décrivent des pratiques du faire avec les habitants d'un territoire. Une architecte habite les lieux des projets, car selon elle, cela permet de faire avec les habitants. En effet, en habitant les lieux de multiples liens et sensibilités se déploient, afin de concevoir des projets toujours spécifiques :

*“Répondre à cette **notion quand même très humaine** [...] Un désir de faire ensemble quelque chose, **un bout de vie**, puisqu'on n'est pas sur des exécutions en objet, mais on est sur **l'accompagnement à une tranche de vie**. [...] C'est le fait **d'habiter les projets**, les chantiers [...] Donc voilà, c'était une aventure chaque fois, puisqu'en habitant, **on habite aussi avec eux**, on les accompagne et donc ce projet devient tout autre. [...] C'est vraiment cette notion d'aller-retour, d'appropriation de projets par celui qui va l'habiter, car on fait des projets pour quelqu'un qui va habiter le lieu. **On l'accompagne**, on habite avec lui le lieu”.*

Le directeur d'une SPL parle d'une manière de faire projet, qu'il définit par deux pratiques. La première est celle de s'immerger dans l'espace de vie physique et social du projet pour les professionnels et la seconde est de permettre aux habitants de contribuer au projet, par leurs perceptions et représentations :

“C'est tout un système qui consiste à associer les habitants de ce quartier [...] par le biais d'une mise en résidence. Il y'a une personne qui s'est installée sur l'île de Nantes, on lui a loué un ancien garage [...] grâce à cette implantation sur le site, il a une espèce de base et il construit des prototypes qui sont testés. En fonction de ce qui marche, ce qui ne marche pas, ça réoriente le projet définitif.”

- La pratique de l'immersion des designers

Enfin, nous avons observé que les designers pratiquent l'immersion au sein des territoires (cf. chapitre D, section 2). Cette pratique signifie littéralement “plonger” dans l'espace de vie des territoires et des projets.

- Une (re)considération progressive de l'habiter

Les pratiques d'immersion, d'occupation d'espaces physiques, d'aller vers dans les différents projets permettent aux professionnels d'habiter l'espace des projets et laissent une place aux habitants pour exprimer leur habiter et contribuer au projet. Nous observons que les designers font déjà de l'habiter un principe d'action. Finalement à travers les différentes expérimentations

organisationnelles du projet AJIR, les acteurs cherchent à (re)considérer l'habiter comme socle d'action. Dans les paragraphes suivants, nous tenterons de proposer une définition de l'habiter.

3) Une définition de l'habiter comme expérience⁴⁴

Pour parler de l'habiter, il convient, dans un premier temps, de ne pas le réduire au logement. En effet, « *habiter ne saurait se réduire à avoir un habitat* » (Belkis et al., 2019). Nous proposons de saisir l'habiter dans cette recherche comme une expérience, ce qui permet de se relier à la philosophie pragmatique (Daval, 2001) et notamment aux travaux de Dewey (2005). En liant le penser, le faire et le vivre, cette approche permet une synthèse des constructions actuelles de l'habiter. Mais elle a d'autres qualités : elle dépasse les dualismes et en cela amène à questionner les relations inhérentes à l'habiter. En expliquant que l'expérience doit être prise et comprise dans sa « *double détente* », Dewey nous dit que nous ne pouvons différencier le « *what* » (« quoi ») du « *how* » (« comment »). L'expérience est alors prise comme ce qu'elle est, ce que nous sommes, ce qu'elle nous fait, ce que nous en faisons et ce qu'elle nous apprend. L'approche pragmatique invite à reconsidérer l'expérience dans sa dimension ontologique initiale telle que Cohen (1979) la définissait, à savoir la façon d'être au monde qui nous permet de l'habiter ; mais aussi telle que l'abordent Stock (2004, 2005, 2007) ou Lazzarotti (2006, 2018). Ainsi, choisir le positionnement de Dewey pour lire l'habiter nous permet d'insister sur l'expérience qui relie les théories géographiques existantes. Avec l'approche ontologique, nous reconnaissons l'habiter comme être au monde, développé par Heidegger et sa notion de « *dasein* », par Dardel et sa « *géographicité* », par Berque et sa « *médiance* » ou encore Hoyaux. Avec l'approche par les pratiques, nous analysons aussi l'habiter comme faire avec l'espace. Ainsi, nous rejoignons Hérouard (2007) pour qui « *une voie médiane a été tracée qui pourrait conjuguer à la fois l'approche phénoménologique et l'approche par les pratiques en se basant sur le triptyque pratiques-perceptions-représentations des espaces-mondes quotidiens* ».

L'intérêt principal de cette lecture de l'habiter correspond à son incursion dans une démarche pragmatique qui invite le chercheur à dépasser un autre dualisme : celui du sujet et de l'objet. Très présent dans les sciences positivistes, celui-ci amène à saisir les relations de manière orientées : d'un sujet à un autre ou d'un sujet à un objet. Considérer les *pragmata* suppose de penser la relation entre deux formes, qui, si elles ont leurs attributs spécifiques, ne sont pas assignées à une catégorie et peuvent être hybrides. C'est donc la relation créée, et surtout la manière de l'entretenir, qui se révèle un enjeu à moyen et long terme : comment maintenir habiter un village ? Un quartier ? Une copropriété ? Cela peut nous permettre aussi de savoir

⁴⁴ Cette lecture de l'habiter est issue d'ateliers de lecture et d'un séminaire doctoral intitulé MéthéoGéo autour des travaux de Jean Marc Besse. Ce paragraphe a été corédigé avec Barroche Alexia (urbanisme), Vialette Yannick et Vigne Flore (Géographie).

pourquoi, dans notre société contemporaine française, l'habiter comme expérience relationnelle aux territoires interpelle des géographes en terrain.

Proposer une lecture de l'habiter, à partir d'un point de vue pragmatique, c'est-à-dire à travers l'expérience permet de relier des théories de la géographie qui sont généralement séparées : l'approche ontologique ou phénoménologique et les pratiques de l'habiter. Aussi, un des apports de cette lecture correspond au dépassement du dualisme, où le regard priorise l'entre-deux, soit les relations à l'œuvre. Toujours changeantes, ces relations co-construisent à la fois les individus qui s'y engagent et les projets qui y naissent.

4) Vers l'habiter comme socle de l'action publique

Nous avons observé que l'expérience, d'usage ou l'expérience habitante dans la conception et le déploiement des politiques publiques cherchent à être prise en compte. Il s'agit de repositionner les expériences de vie comme moteur de l'action publique. En effet, l'habiter renvoie aux savoirs de l'habiter permettant ainsi de légitimer les savoirs issus de l'expérience dans les territoires. Les différents projets déploient des méthodes, des pédagogies, des gouvernances visant ainsi à questionner et améliorer l'habiter des territoires.

L'enjeu est porté sur « [...] la réintroduction de l'expérience des lieux comme moteur de la politique et de l'action collective » (Estèbe, 2002). En considérant l'habiter dans l'action publique, il s'agit de repositionner à la fois les pratiques, l'expérience vécue, l'espace physique, l'histoire des lieux, les configurations sociales et les dispositifs publics dans un « *faire commun* » (Cornu, 2017). En effet, pour Fort-Jacques (2007) habiter c'est mettre l'espace en commun. En ce sens, Allen & Bonetti (2018) montrent dans leurs livres l'importance d'une prise en compte de l'habiter dans l'action publique afin de ne pas effacer « *l'épaisseur du réel* ». Pour les auteurs reconsidérer l'habiter signifie « *une exploration des facteurs qui dans chaque quartier, co-construisent ces situations, les processus sociaux et leurs intégrations* ». Faire avec l'habiter dans les territoires, réintègre les multiples expériences relationnelles comme fondement du vivre ensemble. Reconsidérer l'habiter dans l'action publique est lié aux enjeux de transformation. En effet, une action publique qui se structure et se définit à partir de l'habiter permet de restituer les projets dans les territoires, en légitimant la contribution de la société civile et surtout en concevant des projets à partir du tissu relationnel des territoires. Concevoir l'action publique à partir de l'habiter est de moins en moins un impensé dans l'action publique, mais un socle pour composer des mondes communs (Latour, 2011).

Conclusion chapitre E

Après un panorama des diverses interprétations de la communauté, nous avons montré qu'elle peut se définir par l'action de faire et d'agir en commun (cf. section E1). En d'autres termes, la communauté peut être définie comme la co-conception et la coproduction entre des acteurs qui définissent des normes et des règles et les appliquent en commun. Nous avons observé l'émergence progressive d'une communauté territoriale en Ardèche avec le projet AJIR. Ce qui a fait communauté est précisément l'expérience d'enquête (Dewey, 2005) ou l'expérience apprenante (Chevalier & Buckles, 2019). Les acteurs ont en effet déployé des savoirs et des enseignements par et dans l'expérience. Ils ont dû s'approprier le cadre expérimental du projet. Cette appropriation s'est fait en plusieurs étapes : l'engagement dans l'expérience, la conscientisation d'être dans une expérimentation (et donc de questionner les matrices cognitives), le lâcher-prise sur les résultats et enfin le test et la prise de plaisir à essayer. Toutes ces étapes ont été éprouvées par les acteurs. Bien entendu, ce processus n'est pas systématique, nous avons simplement relevé des passages par lesquels sont passés certains acteurs pour s'approprier le cadre expérimental du projet. Ces apprentissages réalisés par les acteurs permettent d'appréhender l'action de façon non linéaire et programmatique. La communauté territoriale s'est constituée par l'enquête et a dû faire avec des conflits d'appropriation qui ont été de deux ordres : la mutualisation des informations, la répartition des ressources et des surplus liés à la mutualisation.

Nous avons alors étudié l'évolution de la gouvernance du projet AJIR (cf. section E2). Les acteurs vont devoir dans un premier temps dépasser un climat de méfiance et de concurrence généralisé pour faire évoluer les habitudes. Au début du projet, la gouvernance est structurée par des principes de centralisation. Les acteurs vont explorer au sein d'un espace tampon qui fait coexister la politique (l'action politique, le collège décisionnel), le politique (l'espace politique, le collège des usagers, bénéficiaires et habitants) et l'instrument public (l'action de changement, le collège technique). Ces explorations engagent de nouvelles structurations du partage du pouvoir et une évolution des habitudes organisationnelles. Logiquement, cette exploration a tendance à se heurter à des blocages : *« le premier d'entre eux réside dans la structuration antérieure des systèmes d'action concrets. Les acteurs ont développé des capacités et des compétences liées à cette structuration »* (Lafaye, 2009). La première gouvernance explorée se révélera classique (COTECH/COPIL) et reproduira la centralisation malgré une volonté d'ouverture. Les acteurs vont alors progressivement tenter de déployer une gouvernance distribuée au travers des principes de la sociocratie. Dans ce type de gouvernance, ils doivent être attentifs à déceler les différents biais cognitifs.

Enfin, la section E3 a montré que la communauté territoriale d'enquête et ses explorations notamment au sein de la gouvernance d'AJIR mettent au centre de leurs pratiques, l'expérience. En d'autres termes, ils cherchent à prendre en compte l'expérience pour faire évoluer ou concevoir l'action. Aussi, après une analyse du concept d'habiter, nous avons proposé une lecture, à partir d'un point de vue pragmatique, qui le définit comme une expérience en relation. Ce positionnement permet de relier des théories de la géographie qui sont généralement séparées : l'approche ontologique ou phénoménologique et les pratiques de l'habiter. Les designers de par leurs pratiques d'immersion et leurs capacités à concevoir des projets à partir des tissus relationnels locaux déploient une pratique à partir de l'habiter et donc des expériences habitantes dans les territoires. Pour ce faire, ils ont besoin dans leurs pratiques de déployer une éthique, une éthique de reliance.

Ce chapitre nous a montré que pour se déployer une dynamique de transformation de l'action publique doit se faire par communauté territoriale qui travaille dans et à partir de l'expérience. Celle-ci peut alors déployer de multiples explorations, notamment organisationnelles, et de nouvelles conditions axiologiques. Les acteurs du projet AJIR cherchent finalement à concevoir et développer leurs actions à partir de l'habiter. Aussi, l'attitude et la pratique du design social sont fondamentalement ascendantes et liées à l'habiter, ce qui peut aider les acteurs de l'action publique à aller plus loin dans leurs explorations transformatives.

Dans le chapitre F nous allons parcourir en détail ces différents apports du design dans les dynamiques de transformation de l'action publique. Nous nous intéresserons à la place et au positionnement réservés à la société civile dans les projets puis aux différentes expertises du projet. Nous terminerons en interrogeant un cadre cognitif et organisationnel de l'action publique, celui de la complexité.

Chapitre F

Les apports du design dans la transformation de l'action publique.

Encart méthodologique

F1 : Une caractérisation du rôle et de la place de la société civile dans les différents projets. Etude au sein du projet AJIR (séminaire acteurs-chercheurs, ateliers de recherche-actions, enquête auprès des jeunes et compte-rendus de réunions, de documents administratifs et synthèses de travaux collaboratifs). Examen au sein du laboratoire de recherche en design (écoute active lors d'ateliers de co-design, d'entretiens non directifs et analyse des matériaux et productions des projets) complété par l'analyse au sein des entretiens semi-directifs ATAP.

F2 : Une enquête sur les expertises mobilisées dans les projets : AJIR (entretiens de cadrage de l'évaluation, carnet de bord de recherche, compte rendus de réunions, documents administratifs et synthèse de travaux collaboratifs), laboratoire de recherche en design (écoute active lors des séminaires et des réunions internes des projets) + analyse dans les entretiens semi-directifs ATAP.

F3 : Une observation de l'utilisation des principes de l'approche de la complexité par les acteurs dans les projets complétés par un questionnaire sur l'impact de cette approche dans l'action publique. AJIR (compte-rendus de réunions, de documents administratifs et synthèse de travaux collaboratifs, atelier de prospective PETRAIN et carnet de bord de recherche), laboratoire de recherche en design (écoute active lors des ateliers de co-design, questionnaire participant au sein des projets et analyse des matériaux de production des projets du laboratoire.)

F1 – Le déplacement de la position de « la société civile » dans les projets territorialisés

1) Une promesse de mettre la société civile au centre des projets de l'action publique

Une des promesses du projet AJIR mais également des projets de design du laboratoire de recherche, est de mieux prendre en considération les humains et notamment la société civile au sein des projets, que ce soit à travers une conception basée sur l'expérience usager, ou des dispositifs qui permettent aux jeunes d'être acteurs des politiques qui les concernent. Nous utilisons le terme de société civile afin de parler des personnes qui agissent en dehors d'un rôle contractualisé dans l'action publique (élus, professionnels, présidents d'associations, chefs d'entreprises...) (Pirotte, 2010). Le point commun entre ces approches dans l'action publique est donc de vouloir intégrer les citoyens (Schnapper, 1994), les usagers (Jeannot, 1998), les experts du quotidien (Grosjean et al., 2019) ou les habitants (Neveu, 2011) dans la conception et le déploiement des projets.

Dans les entretiens semi-directifs ATAP, un acteur d'une société déclare que l'action publique évolue aujourd'hui en essayant de leur laisser une place de plus en plus importante :

*« Nous on a des projets de terrain, avec les usagers qui sont **partie prenante** et le plus possible **experts des projets**. Je pense que ça fait partie de la direction vers laquelle s'oriente l'action publique aussi. L'usager final, **l'habitant qui prend de la place** ».*

L'analyse des projets révèle quatre notions différentes attribuées à « la société civile » :

- 1) Le citoyen
- 2) L'usager
- 3) L'expert
- 4) L'habitant

Les différences entre ces notions correspondent à la focale des projets. Les projets vont s'intéresser aux citoyens quand il s'agit de faire avec la population (les citoyens du territoire concerné), à l'usager quand il s'agit de faire avec le bénéficiaire des dispositifs (les usagers utilisant des équipements ou agencements spécifiques), à l'expert quand il s'agit de faire avec les parcours singuliers des personnes (les individus identifiés et reconnus pour leurs expertises du quotidien) et enfin à l'habitant quand il s'agit de faire avec ceux qui habitent (les habitants du territoire concerné). Concernant le citoyen, nous pouvons citer l'action des États Généraux de la Jeunesse du projet AJIR qui visait à faire s'exprimer toute la population « jeune » du territoire sur la politique associée. Concernant l'usager, le projet 3 du laboratoire de recherche

en design questionne l'expérience usagée dans la conception des projets et politiques publiques. Lors d'une résidence, les étudiants-designers interrogeaient ainsi les usagers de la bibliothèque, comme une maman et une jeune fille représentée dans l'illustration 19.

Illustration 19 : Des usagers de bibliothèque, projet 3, laboratoire de recherche en design, 2018



Source : Laboratoire de recherche en design, projet 3, 2018

Concernant l'expert, nous pouvons mentionner un projet sur la thématique de la santé décrit par un autoentrepreneur qui vise à regarder le patient comme la personne la plus experte de sa situation :

« Je travaille sur des dynamiques qui touchent aux relations de soins, donc aux relations entre patient et soignant. [...] Le dernier projet que j'ai fait était sur l'autonomie des personnes âgées handicapées à domicile au sein d'un laboratoire de recherche en design à Nîmes, on travaillait avec le Conseil Départemental et un living-lab. [...] Chaque patient est vraiment l'expert de sa maladie, personne ne peut être mieux outillé que lui à comprendre ce qu'il a dans son corps. »

Enfin, concernant l'habitant, la directrice d'une société nous explique toujours concevoir les projets avec les êtres vivants qui vont habiter le lieu :

« La place des habitants pour nous, habitants au sens large, ça veut dire qu'on n'est pas forcément sur du logement. Par exemple, pour une compagnie de théâtre quand on construit un théâtre pour elle, elle est habitante de son lieu. C'est vrai que le concept d'habiter est au sens large. [...] Donc l'habitant, il a un rôle évidemment primordial, puisque l'idée c'est qu'on va traduire son besoin. »

2) La question de la participation au sein du projet AJIR

Il existe une longue histoire de la participation en France. Et désormais, certains auteurs décrivent « *une norme participative* » (Gourgues, 2012 ; Lefebvre, 2012) au sein des instruments de l'action publique. Le PIA 411 n'a pas échappé à cette dernière, la sollicitant à la fois comme « une notion » (démocratie participative) » ou « un outil de mobilisation (cf. débats publics, jurys citoyens) » (Louargant, 2010).

Lors du séminaire acteurs-chercheurs du projet AJIR organisé par le Cermosem (cf. annexe 5), les 11 et 12 juillet 2017, un atelier sur la participation s'est tenu. Les participants à l'atelier (professionnels, élus et chercheurs) se sont interrogés sur la participation dans l'action publique. Ils ont finalement fait ressortir quatre conditions essentielles à déployer pour que les habitants participent (cf. figure 55). Ces conditions sont les suivantes :

- 1) Un climat de participation serein : comprenant de la sincérité, de la convivialité, une culture de l'engagement qui permet de dépasser les conflits et de court-circuiter l'embarras de la parole, retrouver le plaisir dans la confrontation et croiser les savoirs.
- 2) Des rencontres, des dialogues facilités dans la participation : une expertise ou des métiers spécifiques sont nécessaires pour créer ce climat et faciliter le déploiement dans un esprit d'expérimentation.
- 3) Une gouvernance de la participation claire : comprenant un partage du pouvoir lisible et une transparence des objectifs, une compréhension facile des règles du jeu, donnant de la légitimité à tous dans la prise de décision et enfin de la flexibilité dans son déroulement.
- 4) Des espaces, des lieux de participation diversifiés : comprenant par exemple des lieux, des médiums, des places publiques ou des événements autogérés, conçus et développés en commun.

Une enquête (Pilloix, 2017) auprès des jeunes Ardéchois a également été menée afin de faire ressortir les conditions de leur participation aux politiques publiques. Les résultats sont illustrés dans la figure 54. Cette enquête montre que les jeunes veulent bien collaborer en tant que personnes singulières (considérer qui ils sont) qui puissent s'investir (connaître les possibilités, pouvoir se projeter) dans une relation saine (avoir confiance en moi et dans les institutions).

Nous rejoignons ainsi les résultats du séminaire où finalement en interrogeant la notion de participation, elle tombe d'elle-même, car « *les groupes concernés ne demandent pas à participer (à quoi d'ailleurs ?), mais à intervenir* » (Aggeri, 2002). Les jeunes veulent contribuer en tant personnes singulières. Ils doivent se sentir à l'aise via un climat de la participation serein, des rencontres facilitées, une gouvernance claire des projets et via des lieux et espaces diversifiés. Selon les trois niveaux de la participation (Arnstein, 1969, Jouve, 2005), les jeunes interrogés montrent qu'ils veulent seulement collaborer s'ils sont sûrs d'être dans le troisième niveau, c'est-à-dire qu'ils peuvent influencer sur le contenu des politiques publiques.

3) Une mise en perspective de dispositifs participatifs

Dans cette partie nous avons analysé des dispositifs participatifs mis en place par les acteurs dans les différents projets. Nous cherchons à comprendre et analyser les différentes formes de médiations établies entre la société civile et les institutions. Nous nous intéresserons aux États Généraux de la Jeunesse en Ardèche et aux ateliers de co-design du laboratoire de recherche en design.

- Les États Généraux de la jeunesse en Ardèche, un essai à améliorer

Les États Généraux de la jeunesse en Ardèche se sont déroulés les 21 et 22 octobre 2017 à Privas. Cet événement de deux jours s'inspire du modèle du parlement libre de jeunes qui vise à permettre aux jeunes de proposer des changements sur les sujets qui leur paraissent importants. Les jeunes présents (environ 300 sur les 2 jours) ont participé à des ateliers leurs permettant d'exprimer leurs rêves et leurs colères, à des groupes de discussions et propositions d'améliorations sur les thématiques qui leurs paraissaient importantes⁴⁵, à une soirée concert, à un échange avec des élus autour de leurs propositions et enfin à une plénière de restitution et d'échanges. De nombreuses prises de parole des jeunes ont été effectuées, dans les ateliers et la plénière qui a clôturé l'évènement. Parmi toutes les propositions issues de l'évènement (cf. actes des États Généraux en Annexe 12) nous pouvons retenir une forte demande de dialogue social, comme l'illustre cette prise de parole d'un jeune lors de la plénière :

“On manque de lien, on veut retrouver la vie de village, on a besoin d'être connectés à notre milieu de vie, concerné par les décisions. On veut des lieux ouverts pour aller échanger, faire des agoras, de la musique, du jardin, mais sans phase administrative, sans paperasse. Cela nous freine trop”.

⁴⁵ 12 groupes furent constitués traitant des thématiques suivantes : accès à la culture, accueil des migrants, emploi, environnement, formation et orientation, place des jeunes dans la démocratie, vie et vitalité des villages, réseaux sociaux, école.

Figure 54 : Résultat d'une enquête auprès de 90 Ardéchois âgés de 13 à 30 ans sur les conditions de leur participation aux politiques, 2017

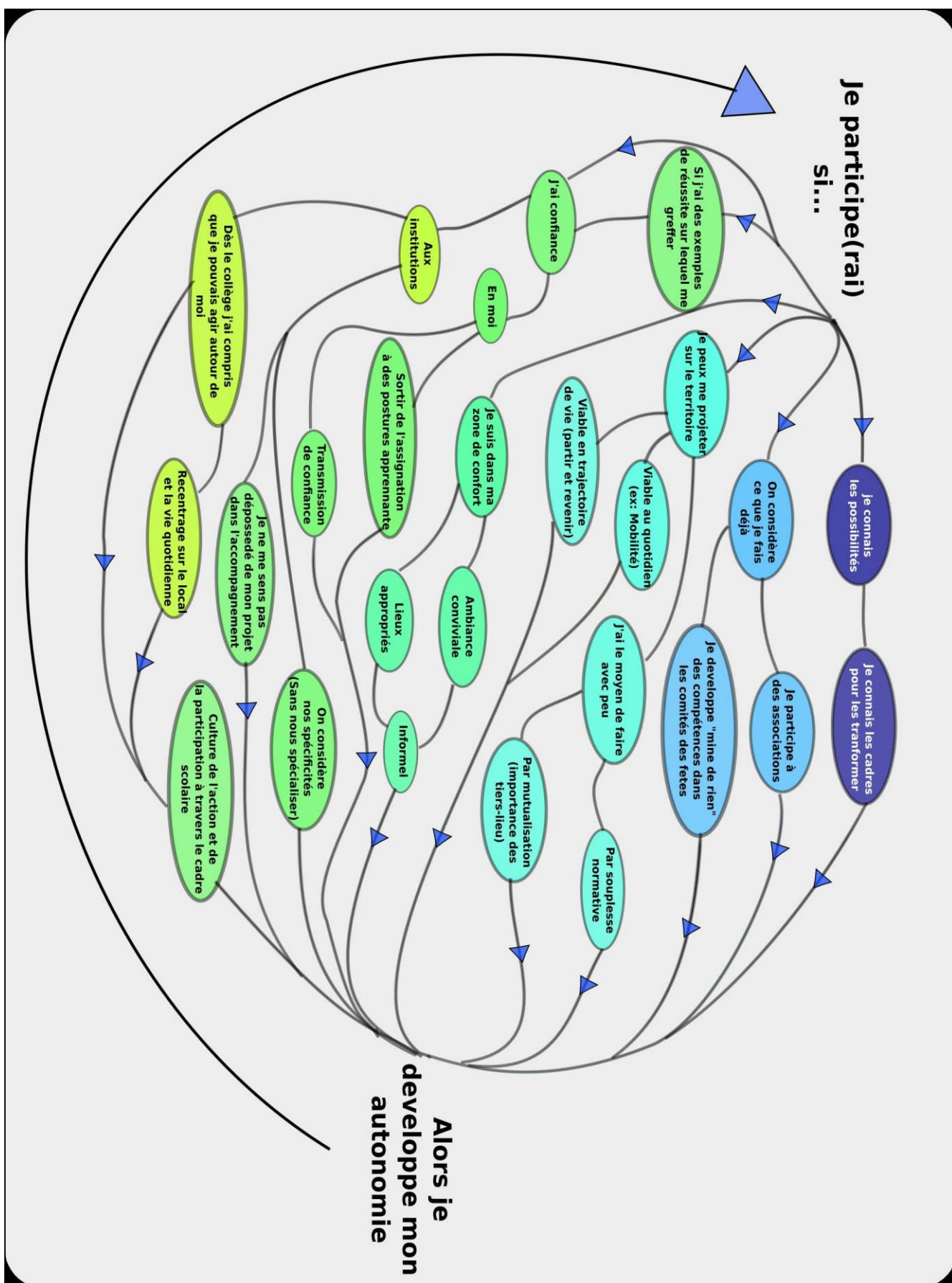
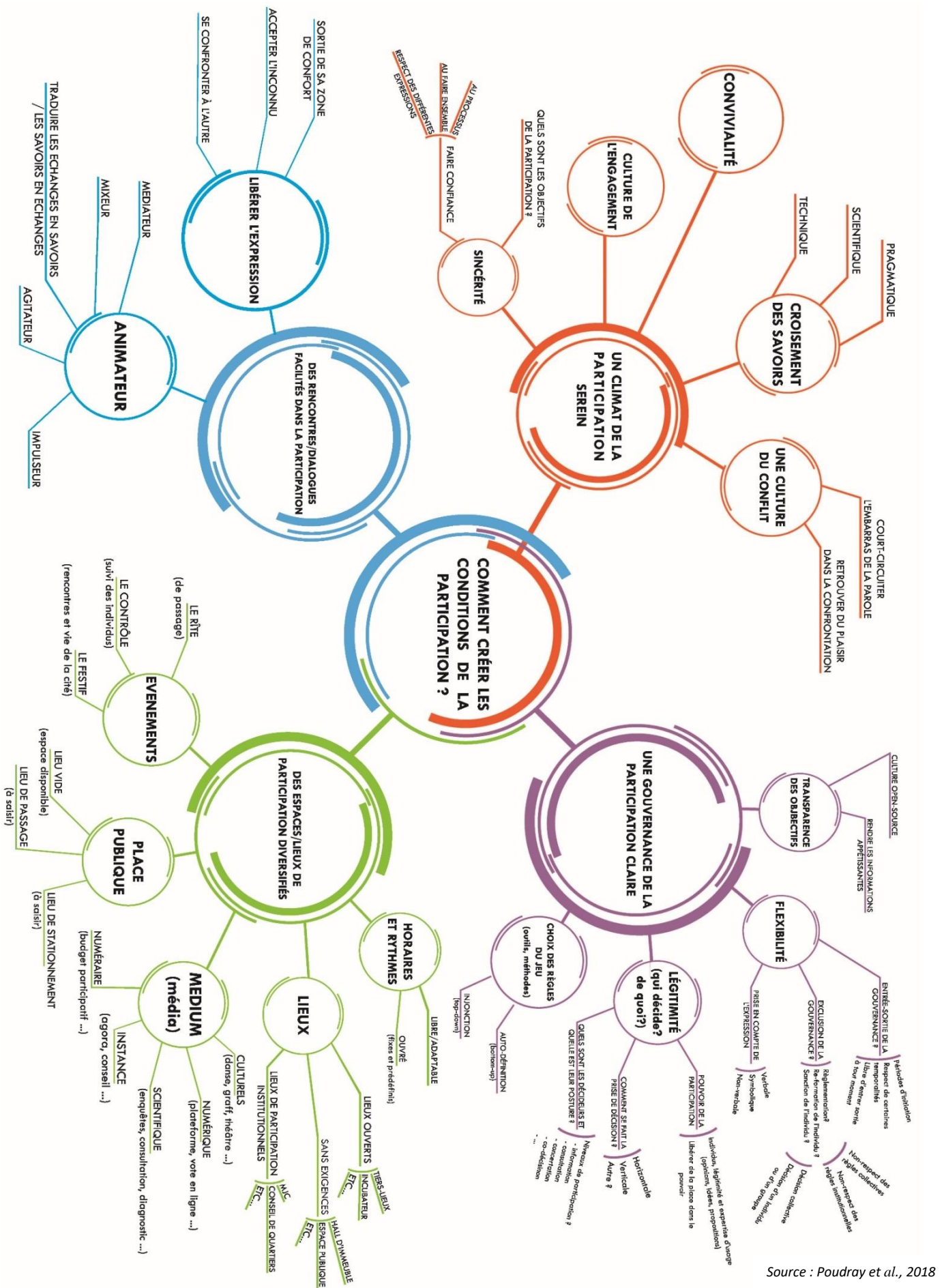


Figure 55 : Résultat d'un atelier de recherche-action sur les conditions de la participation au sein de l'action publique, Cermosem, 11 et 12 juillet 2017

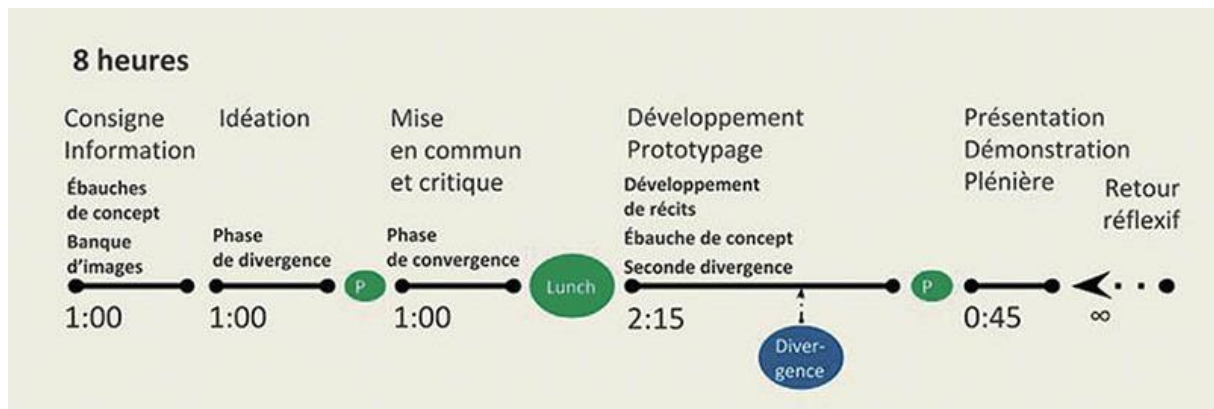


Le projet AJIR de manière générale se situe au premier niveau de participation des jeunes, qui correspond à l'expression de ces derniers, selon l'échelle de la participation citoyenne de Arnstein (1969). Les agencements majoritairement pris par les acteurs du consortium lors de la phase 1 visaient à comprendre ou valoriser les jeunes. Ces dispositions permettent aux jeunes de s'exprimer. Aussi, des jeunes ont été présents à certains séminaires et instances de gouvernance du projet AJIR, mais de manière anecdotique. Ils étaient présents, se sont exprimés, mais ils ont peu réellement contribué au projet. De même pour États Généraux de la Jeunesse, les propositions issues de l'évènement ont eu peu de suites. En effet, un risque de ces grands forums concerne l'instrumentation participative de l'action publique (Mazeaud, 2012). Cela n'a pas été le cas pour Les États Généraux de la Jeunesse, mais toutefois ils ont constitué un évènementiel ponctuel, qui n'a pas influencé le projet. *“Organisés dès la première phase du projet, ils auraient pourtant dû l'être plus tard afin que le consortium puisse pleinement s'appuyer sur eux, qu'il puisse intégrer des jeunes en son sein pour coconstruire et non simplement accueillir leur parole”* (Hamon et al., 2019). En d'autres termes, les acteurs du consortium avaient sous-estimé le travail nécessaire en amont et n'avaient pas détaillé l'ambition participative. Mais ils étaient selon eux en train de créer les conditions favorables à une implication pour la phase 2. Néanmoins, peu de suites ont été données à l'évènement des États Généraux de la Jeunesse, ce qui, pour les jeunes qui ont participé, a donné l'impression de faire un travail qui “ne sert à rien”.

- Les ateliers de codesign sont associés à une conversation autour des projets

Un atelier de codesign est littéralement un atelier de conception collaborative qui s'inscrit dans le design des projets. Ces derniers peuvent être réalisés dans la phase de débroussaillage des projets de design pour révéler les enjeux ou dans une phase plus avancée pour raffiner des concepts. Un atelier de codesign fut conduit, le vendredi 14 juin 2019, pour le projet 3, pour faire suite à la résidence effectuée et pour continuer la conception du projet. Lors d'un entretien non directif avec une étudiante-designer qui a participé à l'atelier, celle-ci m'informe que l'atelier de codesign a mélangé des usagers, des personnels de la ville puis des bénévoles et employés de la bibliothèque. En effet, les ateliers de codesign observés n'ont jamais réuni seulement des usagers, ils privilégient *“un mixage des publics”* (Félizat-Chartier et al., 2019). En fonction des contraintes de calendrier et des moyens, le mixage des publics peut toutefois être dans certains cas difficiles. La figure 56 illustre la programmation type d'une journée d'atelier de codesign. Nous observons une alternance de phases de convergence et de divergence. À nouveau (cf. p 196, chapitre D) cette modélisation est trompeuse, car elle laisse à penser un programme figé et linéaire. Pourtant, dans ces ateliers, les designers n'hésitent pas à modifier le programme, à improviser en fonction des évènements. Il s'agit à nouveau de balises, d'entrées pour lancer le travail de conception collaboratif et aboutir à des ébauches de concepts.

Figure 56 : La programmation type d'une journée d'atelier de codesign

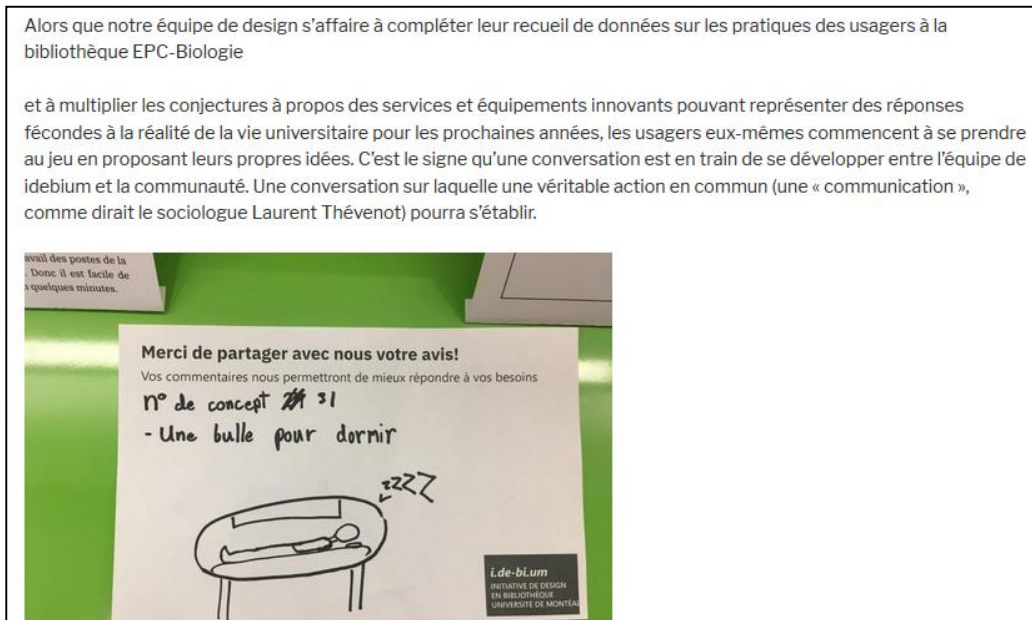


Ces ateliers font partie intégrante du processus de conception, ou en d'autres termes, ils ne sont pas déconnectés de ce dernier. Les résultats du codesign visent à enrichir la conception. Toutefois, les chercheurs du laboratoire démontrent une plus-value relative de ces ateliers de codesign, en termes de conception. Lors de l'entretien non directif avec une étudiante-designer qui a participé à l'atelier, celle-ci confirme qu'il y'a eu seulement 10 % des idées du codesign qui ont été utilisées dans la conception globale du projet. Par contre, l'atelier leur a permis de voir et comprendre la volonté des personnes et ce qu'ils veulent vraiment pour leur bibliothèque.

Nous avons observé que pour certains membres du laboratoire de recherche en design, au-delà des idées et des prototypes qui émergent de ces ateliers, les ateliers de codesign ont pour intérêt principal de favoriser une conversation autour des projets et de stimuler des controverses. Ce dialogue, cette conversation engendrée autour du projet libère la parole des participants et révèlent des points de vue divergents qui nourrissent la conception. Un chercheur du laboratoire lors d'une réunion interne du projet 2 signale que l'intérêt de ces ateliers est surtout dans cette valeur ajoutée qui consiste à créer une conversation autour du projet. L'argumentaire déployé dans l'illustration 20 met en évidence ce point d'une conversation sociale en train de se développer au sein du projet 2. Il ne s'agit donc pas d'une conséquence du projet, mais bien d'un élément recherché dans l'approche de design social. Les designers cherchent délibérément à construire une conversation située à travers des outils multiples, que ce soit ici des ateliers de codesign, ou des supports créatifs, des questionnements ou le partage d'étonnements pour ouvrir le dialogue. Au-delà des ateliers ponctuels réalisés, les designers déploient au fil du projet une série continue de petits outils. Il s'agit pour eux d'aller dans les détails, car ils sont positionnés sur un temps plus long et surtout ils permettent in fine d'engager un groupe dans l'expérience des projets. Un chercheur lors d'une réunion interne du projet 2 signale qu'en plus des ateliers de codesign, il est plus intéressant de miser sur des démarches plutôt multi contacts, car c'est un meilleur support de conversations que des ateliers ponctuels. Il ajoute qu'il est

difficile de mobiliser tout ce monde-là, mais c'est plus fécond. L'effort en vaut plus la chandelle.

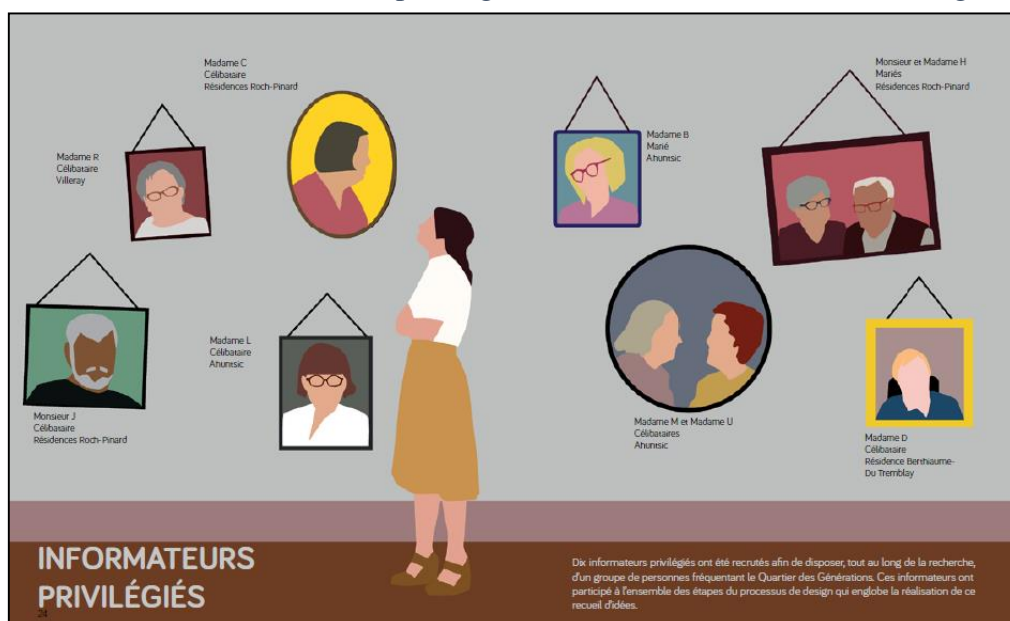
Illustration 20 : Billet d'actualité, laboratoire de recherche en design, 2018



Source : Laboratoire de recherche en design, 2018

Lors du projet 1 du laboratoire (cf. illustration 21), les designers ont travaillé également tout au long du projet avec des informateurs privilégiés du projet, c'est-à-dire des habitants de la résidence qui vont suivre le projet. Ce dispositif visait à questionner les personnes vivant sur place sur leurs vies au sein du quartier et à maintenir un retour continu de leur part sur l'évolution de la conception du projet.

Illustration 21 : Les informateurs privilégiés, laboratoire de recherche en design, 2018



Source : Laboratoire de recherche en design, 2018

Pour le projet 2, nous avons également assisté à un atelier de codesign réalisé en décembre 2018. Les personnes présentes à cet atelier étaient les employés des différentes bibliothèques et non pas « la société civile ». Ces derniers étaient répartis en six groupes d'environ 6 à 7 personnes. Des étudiants-designers animaient ces ateliers. Les ambiances des groupes étaient relativement différentes et le dialogue s'est fait progressivement. Aussi, à travers les différents outils proposés, nous avons observé une libération progressive de la parole via deux mécanismes, le premier étant que les outils de co-conception ont permis aux acteurs de partager leurs vécus ou leurs expériences (« ça me fait penser ») tout comme leurs peurs via des mises en garde (« ça, ce n'est pas possible »). Le second étant que la co-conception a commencé quand ces derniers ont fait émerger des idées (« j'ai une idée »). Nous avons observé que cet atelier a permis aux acteurs de partager des informations qu'ils ne connaissaient pas sur la bibliothèque et ont fait émerger des discussions sur le « cœur de métier » du bibliothécaire, soit sa place, sa fonction. Dans ce codesign, l'utilisateur était présent de manière fictive. Nous rejoignons ici les résultats de Özdirlik & Pallez (2017) qui identifient une première catégorie d'interaction des designers avec le public où « l'appréhension des usagers s'effectue à travers des dispositifs qui "parlent" d'eux, qui les simulent, qui les évoquent, mais qui, finalement, ne les impliquent pas massivement ».

Pour terminer, nous observons ce que nous pourrions appeler **des agencements conversationnels contributifs au sein des projets**. En d'autres termes, les designers, par une série d'outils font dialoguer et contribuer une diversité d'acteurs autour de leurs projets. Il est intéressant d'ailleurs de noter quelques fois le passage le passage d'une approche centrée sur l'expérience d'usage à une approche du design qui est plus explicitement centrée sur l'expérience en commun (Félizat-Chartier et al., 2019).

4) Vers des agencements conversationnels contributifs pour des contributeurs aux projets

Le premier agencement, celui du projet AJIR (les États Généraux de la Jeunesse) a impliqué massivement les jeunes, mais n'a pas eu de suites. Une des conclusions des acteurs du consortium est donc que ce dernier est arrivé trop tôt dans le projet. Les acteurs du n'étaient pas prêts à les impliquer réellement dans l'ensemble du projet ni prêts à utiliser leurs contributions pour faire évoluer le projet. L'évènement n'était pas intégré pleinement à la conception et au déploiement du projet. L'agencement était bien conversationnel, mais la contribution des jeunes n'était pas pensée, ni incorporée au processus général contrairement à ce que nous avons observé au sein du laboratoire de recherche en design.

Concernant les ateliers de co-design, les usagers peuvent être présents et ainsi participer à la conception, ou alors les designers utilisent des outils qui parlent d'eux les simulent. Nous avons

observé que les designers préfèrent engendrer une conversation avec l'ensemble des parties prenantes dont les usagers tout au long du projet que de travailler ponctuellement, de manière événementielle, avec eux. Les designers sociaux déploient dans la conception des projets, des agencements conversationnels contributifs qui créent une conversation autour des projets, en permettant aux individus d'y contribuer. Nous définissons un agencement conversationnel contributif comme une manière d'arranger des échanges pour qu'ils alimentent la conception d'un projet commun. Ainsi les controverses, les points de vue divergents, les nœuds du projet qui peuvent se révéler par des essais (exemple espace-café) ou des zones à suggestions sont aussi importants pour la conception qu'un prototype bien abouti issu d'un co-design. Le regard rejoint les résultats du séminaire acteurs-chercheurs AJIR et l'enquête réalisée auprès des jeunes dans le projet (cf. p. 258). Nos observations montrent que l'enjeu est non la participation, mais la contribution de la société civile aux projets. *« Au-delà de la nécessaire démocratie représentative et de son contrepoids (ou sa béquille ?), la démocratie participative, c'est d'une démocratie contributive dont l'économie locale des biens communs est porteuse et elle a besoin de solidarité élargie, de réciprocité et de circulation, plutôt que de périmètre et d'appropriation »* (Vanier, 2015).

Özdirlik & Pallez (2017) identifient cette catégorie d'interactions des designers avec la société civile où ces derniers sont *« placés davantage en position de contributeurs et insérés dans des agencements d'acteurs inédits »*. Ces agencements conversationnels contributifs s'insèrent dans ce que certains auteurs (Muller, 2005 ; Boussaguet, 2014) ont nommé les forums de politiques publiques. Ces forums *« fabriquent les “recettes” à partir desquelles vont être mis en place les programmes concrets d'action publique »* (Muller, 2005) et se composent d'acteurs politiques, de responsables administratifs, d'acteurs sociaux et d'experts reconnus et désormais de plus en plus d'habitants, d'experts d'usage ou encore d'associations locales. Il s'agit ainsi *« de scènes plus ou moins institutionnalisées, régies par des règles et des dynamiques spécifiques, au sein desquelles des acteurs ont des débats touchant de près ou de loin à la politique publique que l'on étudie »* (Boussaguet, 2014). Ainsi ces agencements conversationnels contributifs permettent à la société civile de contribuer aux différents projets, leur donnant dès lors une place légitime, celle de contributeurs.

Or ces contributeurs peuvent avoir deux postures, celle *« du producteur de contenu »* et celle du *« fournisseur de données »* (Proulx, 2011). Le contributeur *« producteur de contenu »* sera alors présent pour concevoir, tandis que le *« fournisseur de données »* sera présent pour s'exprimer et transmettre des informations ou des idées. Dans ces agencements, *« il ne s'agit plus seulement de mieux connaître les besoins et attentes des usagers »* (Özdirlik & Pallez, 2017), mais de les faire contribuer à la conception et au réajustement du projet. Selon Proulx (2011), ces contributions relèvent à la fois de la logique du don, mais aussi de la réciprocité, c'est-à-dire que les contributeurs seront implicitement dans l'attente d'un retour. Lors d'un

entretien non directif, une étudiante designer ayant participé à l'atelier de codesign du projet 2 affirme que ces ateliers conscientisent les personnes qui participent. Plus largement, lors d'une réunion interne du projet 4, un chercheur du laboratoire signale que l'écosystème du projet peut être porteur d'une prise de conscience. Mais de quelle prise de conscience ou conscientisation parlons-nous ? Les travaux de Arendt (1983) nous permettent d'éclaircir cette question. Ils considèrent que la science politique de leur époque est imprécise et se méprennent sur la nature même du pouvoir et de la politique. « *Le pouvoir correspond à l'aptitude de l'homme à agir et à agir de façon concertée.* » (Arendt, 1983)⁴⁶. Il est alors possible que la prise de conscience ou la conscientisation signifie une compréhension autre du pouvoir et de sa nature. Les individus et les collectifs au sein « de ces agencements conversationnels contributifs » réapprennent in fine la nature même du pouvoir. Ils renouent par l'expérience avec l'aptitude d'agir de façon concertée. Ces éléments rejoignent la recherche d'émancipation inhérente à ces projets. Félizat-Chartier et al. (2019) montrent que ces projets peuvent être le début de démarches réflexives et émancipatrices : « *cette posture de praticien réflexif prend une importance croissante dans la formation et le travail des professionnels de bibliothèque dans toutes leurs sphères d'interventions et devient un contenu du curriculum universitaire* ».

Nous venons d'observer « des agencements conversationnels contributifs » qui reconnaissent implicitement les savoirs citoyens (Abrassart et al., 2015). Cette conception de projets crée « *une société de la contribution qui prend en compte les capacités créatives de chacun, mais aussi et surtout, ses capacités d'analyse* » (Blanc & Estèbe, 2003). La société civile peut s'exprimer et agir dans les instruments publics, nous retrouvons la mise en place de conditions émancipatrices dans l'action publique.

Enfin, l'émergence de contributeur de la société civile aux projets ou politiques publiques entraîne un besoin d'élargissement de la démocratie représentative. En d'autres termes, inclure l'habitant, l'utilisateur ou l'expert du quotidien comme contributeur des projets et politiques correspond à « *une nouvelle figure politique* » (Blanc & Estèbe, 2003) et implique de lui laisser une place. Certains élus peuvent avoir une difficulté à « partager le pouvoir ». Lors du projet AJIR le directeur du SJVA du Département de l'Ardèche a ainsi régulièrement rappelé :

« N'oubliez pas que l'on est dans une démocratie représentative ».

Nous observons une tentative lente de transformation de l'exercice politique. Si les élus dépassent leurs peurs d'une perte de pouvoir vers la population, ils réorientent alors leurs rôles et postures vers des enjeux de catalyseurs de la contribution. Les habitants, citoyens, usagers ou experts du quotidien doivent également apprendre à être dans une posture de contributeur et non de consommateur. Nous assistons à un glissement d'une démocratie représentative vers

⁴⁶ « Le pouvoir n'est jamais une propriété individuelle ; il appartient à un groupe et continue de lui appartenir aussi longtemps que ce groupe n'est pas divisé. Lorsque nous déclarons que quelqu'un est « au pouvoir », nous entendons par là qu'il a reçu d'un certain nombre de personnes le pouvoir d'agir en leur nom. »

une forme de démocratie contributive (Zask, 2011). Ces contributions de la société civile déplacent également le positionnement des expertises dans les projets.

F2) Une désectorisation de l'expertise dans l'action publique

1) Des contributions nécessitant une désectorisation de l'action publique

Les différents tests, essais pour faire contribuer la société civile dans l'action publique, se heurtent à sa sectorisation (Robert, 2008). Le projet AJIR est sectoriel, dans le sens où il concerne la jeunesse, ce qui a posé de nombreuses contradictions. Muller (2018) décrit la sectorisation de l'action publique comme « *une structuration verticale des rôles sociaux (en général professionnels) qui définit ses règles de fonctionnement, de sélection des élites, d'élaboration de normes et de valeurs spécifiques, de fixation de ses frontières, etc.* ». Ces secteurs étant, pour lui, au fondement des politiques publiques.

Les acteurs du projet AJIR vont tenter de co-construire une nouvelle architecture organisationnelle sur le territoire, laissant une place aux jeunes, afin que ces derniers puissent contribuer. Nous observons dans les entretiens évaluatifs (2016) que les personnes enquêtées sont habitées par une envie commune, de travailler hors les murs, de collaborer et coproduire avec la société civile et de faire la preuve de la capacité à changer d'approche. La question de la transterritorialité est posée. Quels sont les liens entre les différentes communautés de communes, les communes, le Département, la Région, l'État ? Le projet, entraîne un bousculement à la fois l'ordre des échelles (qui ne sont plus seulement verticales et horizontales), mais aussi l'ordre des relations (plus seulement établies selon la logique financeurs/financés) et l'ordre des prises de décisions (non limitées à des procédures spécifiques et à un groupe de personnes prédéfini). Pour Bucolo et al. (2019), deux défis principaux sont à surmonter pour déployer une approche transversale dans l'action publique. Le premier défi concerne **la capacité de financements transversaux** (il s'agit d'un défi technique et législatif à surmonter), le second défi est structurel et concerne **le dépassement d'une structuration verticale et hiérarchique dans les relations**, entre organisations, secteurs et territoires (il s'agit d'un défi organisationnel et culturel à surmonter). Ces expérimentations sont lourdes et difficiles, car les liens transversaux sont fragiles et la tentation du retour au système traditionnel est rapide. La prise en compte de la complexité générale dans le projet AJIR entraîne de facto « *l'avènement d'un système politique et d'une architecture territoriale plus complexes, parce que multiniveaux et multiacteurs, déhiérarchisés et à compétences croisées* » (Vanier, 2006).

Des liens stratégiques entre le programme Leader Ardèche Cube et AJIR sont recherchés en Ardèche. À la fin de la phase 1, une proximité technique existe entre les deux projets, mais un acteur du Département de l'Ardèche signale :

« *Chaque institution a reproduit le schéma [en silos]* ».

L'harmonisation technique est ainsi laborieuse (cf. encart 7). Un acteur associatif du projet AJIR énonce une difficulté liée à la sectorisation des institutions dans le projet. Il parle notamment de l'organisation sectorielle du CD07, chef de fil du projet AJIR et questionne la façon dont le consortium peut répondre aux jeunes dans ce contexte :

« On a enfermé ce projet jeunesse dans le service vie associative (du CD 07) alors qu'il est forcément transversal et présent dans tous les services. [...] On met dans le service vie associative ce qui devrait être de l'ordre du transversal. Comment faire que ça reste un pilotage du service vie associative, mais un projet qui concerne pour autant tous les services, en fait, c'est ça. Et tous les sujets pointés par les jeunes vont nous amener à ça. [...]. Comment on fait ? Si les jeunes font remonter des envies, des projets, on ne pourra pas les traiter à ce service-là. [...] Alors, comment faire que cela soit une politique de tous les services ? »

À l'interne CD 07, ils ont une difficulté à avoir une organisation transversale, cela chamboulerait tout l'organigramme. L'acteur continue en affirmant :

« Là on a un problème de concernement de différents secteurs qui n'est pas fait. [...] alors qu'il va nous sortir des sujets portés et souhaités par les jeunes qui ne peuvent pas être enfermés. »

Un directeur général du CD 07 signale également :

« Moi, j'ai souvent entendu des élus dire, arrêtez de nous parler de transversalité, parce que ce sont des mots qui sont galvaudés et quand on parle transversalité, ils ont l'impression qu'on se fait plaisir en faisant de la réunionite aiguë. »⁴⁷

La difficulté à laquelle font face les acteurs concerne la difficile évolution normative et cognitive de l'action publique (organisationnelle, structurelle et financière). La recherche de transversalité entre et dans les organisations a traversé toute la conception et la phase 1 du projet AJIR. Ainsi on retrouve des tentatives internes à chaque structure des douze premiers acteurs du consortium. La déssectorisation et la mise en œuvre de la transversalité nécessitent une volonté affirmée par les hiérarchies des différentes organisations engagées, de faire bouger et d'agir sur les normes culturelles dures (la loi, les habitudes, les règles et le fonctionnement) de l'action publique. À l'échelle du CD07, cet essai est certain, mais non abouti. Des coopérations entre la politique jeunesse et la politique culture du CD 07 ont été réalisées, mais peu de liens avec le service mobilité ou encore le service emploi. Des liens transversaux existent de manière ponctuelle, mais le fonctionnement reste sectoriel. L'exploration d'une architecture transversale et transterritoriale constitue un changement qui peut être déstabilisant. En effet, cette

⁴⁷ Propos recueillis le 29-11-17.

architecture est plus complexe, plus partagée et donc moins contrôlable. De plus, elle remet en cause « *la monopolisation de l'expertise, fondatrice du fonctionnement sectoriel de l'action publique* » (Halpern & Jacquot, 2015). Toutefois Béhar et al. (2009) invitent à la prudence, car paradoxalement la déssectorisation « *est trop souvent associée à deux principes "très modernes" ; celui de la simplification du mille-feuille territorial et celui de la rationalisation par spécialisation des compétences. Ces deux principes s'inscrivent dans une recherche de stabilité vaine et illusoire* ».

L'organisation de l'action publique par secteurs est pratique, car elle a pu rendre un domaine d'action gouvernable. Toutefois au regard de la complexification de certains problèmes publics, comme la jeunesse, mais aussi la transition écologique, l'organisation par secteur n'est plus suffisante. Halpern & Jacquot (2015) montrent une crise de la sectorisation et de l'organisation en secteurs : « *c'est donc bien là, dans la confrontation ou l'inadéquation de ces deux logiques en présence (sectorisation difficile à dépasser et apparition de problèmes publics multidimensionnels), que réside la crise de la sectorisation et la dynamique complexe du changement* ». Les acteurs cherchent alors à renforcer la coordination entre les secteurs, comme le CD 07 qui emploie des chargés de transversalité. Toutefois, cette tendance « *limite l'autonomie de sous-ensembles autonomes* ».

Une architecture transectorielle nécessite des évolutions. Halpern & Jacquot (2015) en évoquent deux. La première engage « *un bouleversement du rôle des savoirs et de l'apprentissage* » et la seconde la transsectorialité, soit la prise en compte d'un même problème par chacun des secteurs. Les auteurs montrent que ces évolutions entraînent forcément une déstabilisation des acteurs dominants des secteurs. « *Un champ de compétences, pour les acteurs qui s'y reconnaissent, c'est un territoire sur lequel s'exerce une autorité et c'est un élément constitutif de leur identité* ». Un travail de développement transversal fait tout de même son chemin depuis la décentralisation (Vincent & Wunderle, 2011). Nous allons dans le paragraphe suivant étudier comment les expertises du projet impactent ou sont impactées par la déssectorisation dans l'action publique.

Problématiques partagées par les porteurs de projet concernant les financements croisés des programmes PIA / LEADER (19 octobre 2017)

Les problèmes posés à ce jour montre que si juridiquement le financement du LEADER appuyé sur du PIA est possible, dans la pratique la complexité du montage fragilise les porteurs de projet qui découvrent au fur et à mesure des problèmes techniques ou juridiques qui rendent presque impossible la complémentarité entre les deux programmes dans le passage au concret. Ce document cherche à éclairer l'ensemble des problèmes rencontrés par 3 structures actuellement impliquées dans cette problématique et de la poser sur le plan politique afin d'une part de soulager les chargés de mission des deux programmes de la pression liée à leur recherche de solutions en face à face avec les porteurs de projets et d'autre part d'alerter les décideurs de la gravité de la situation. Il nous semble indispensable de trouver des solutions viables et d'adapter la communication vers les porteurs de projets afin de ne pas les leurrer et de ne pas ternir l'image des deux programmes.

PIA

- Non prise en compte des frais liés à l'hébergement et la restauration. Pour toutes les actions nécessitant du présentiel type formation en séminaires ou en stages c'est un gros handicap.
- Frais de transport forfaitaires ne couvrant pas forcément les déplacements spécifiques et importants de certaines actions
- Impossibilité de facturer des prestations de service entre partenaires du groupement ce qui complique voire rend impossible certains montages en partenariat pourtant « organiques ».

LEADER

- Nécessité d'apporter 20 % d'autofinancement qui ne soit pas des aides publiques, ce qui est incompatible avec certains projets qui ne peuvent pas mobiliser de mécénat ou de fondation.
- Si le porteur de projet génère des recettes pour son autofinancement, il doit les déduire du montant des dépenses éligibles ce qui est un comble ! Donc on ne peut pas apporter les 20 % autrement que par le mécénat ou les fondations ce qui complique le dossier financier global.

Co-financements LEADER / PIA

- Au lieu de se compléter, les deux dispositifs accumulent leurs handicaps car ce qui pourrait être pris en charges par LEADER (comme les frais de séminaires ou de déplacements) doit d'abord remonter et être pris en charge par l'ANRU. Donc pas de frais de séminaire possible ni de frais de déplacement dédiés alors qu'ils sont éligibles au LEADER, avec des barèmes très précis.
- Il n'est pas possible de gérer sur deux ans et sur un rythme différent les deux financements : On ne peut pas gérer l'action en mobilisant le PIA sur l'année N puis le LEADER sur l'année N+1. Ce lissage pose des problèmes en rendant très statique le co-financement.
- Le PIA ne tient pas compte du coût des congés payés dans son assiette de calcul alors que le LEADER oui. Les frais de personnel ne sont donc pas sur les mêmes assiettes. Comment vont se passer les remontées ? Le Leader ne tient pas compte des heures de travail passées sur le montage des dossiers qui sont pourtant énormes alors que le PIA les prend en charge. Comment gérer les remontées ?
- Le PIA calcule les frais de structures sur 5 % des coûts du projet hors déplacement alors que le LEADER se base sur 25 % des coûts salariaux. Comment vont s'harmoniser les remontées à l'ANRU ?

Projet grand secret du lien porté par le Mat 07 et le collectif Pétales 07

- Le dossier est déposé depuis début mai 2017. Le courrier de présélection du 13 juin prédisait que la présélection « ne constitue aucunement un engagement du programme leader ni sur la sélection ni sur le montant de la subvention ». Depuis le dossier est ajourné à chaque commission du fait des problématiques juridiques de la gestion des deux programmes. Le projet a démarré et l'association commence à accumuler les dépenses sans aucunes garanties ce qui est fragilisant pour elle.
- Idéalement le projet prévoyait de remonter 30 000 € de dépenses ANRU sur 2017 afin d'obtenir 15 000 € de l'ANRU en 2017 puis de poursuivre ses dépenses en 2018 sur le financement LEADER. Nous avons découvert il y a deux semaines que ce montage n'est pas possible et que nous allons perdre une partie du financement ANRU 2017
- Les frais de déplacements et de séminaire se montent à 5 500 € et nous apprenons il y a une semaine qu'ils ne seront pas pris en charge par LEADER car non pris en charge par PIA. C'est une remise en cause du projet global car il n'est pas possible d'autofinancer cette somme.
- La participation de l'association nationale aux 13 760 € d'autofinancement ne peut pas être facturée. Cela complique la comptabilité nationale qui doit les transformer en dons.

Ecole de projet portée par AMESUD

- Comment rémunérer les partenaires directement sur le PIA sans passer par LEADER ? / Que se passe-t-il si l'autofinancement augmente ? Perte du Leader ou baisse du leader ?
- CRU RHONE ALPES
- Comment trouver les 20 % d'autofinancements quand on est une structure associative d'information jeunesse avec des budgets émanant de fonds publics ?
- Sur la question de la mobilité, les deux programmes PIA et LEADER sont fléchés au départ comme complémentaires ce qui n'est pas le cas. Si l'un ne finance pas toute l'action est arrêtée et toute la dynamique mise en place avec les différents partenaires, depuis 2 ans, tombe à l'eau.

2) Vers un dépassement de la concurrence entre les expertises du projet dans l'action publique

Dans le chapitre D1, nous avons montré les différentes expertises du projet (l'architecture, les arts appliqués et art déco, le design et l'ingénierie). Blanc (2010) réalise une revue de littérature sur les métiers et professions de l'urbanisme, qui correspondent pour lui à « *l'ingénieur, l'architecte et les autres* ». Dans ces disciplines nous pouvons ajouter l'urbaniste et le paysagiste entre autres. Les frontières entre ces disciplines sont poreuses. Leur point commun est le projet et elles se sont toutes construites en valorisant et revendiquant des expertises spécifiques. En effet « *le praticien est supposé disposer d'un savoir-faire théorique et pratique* » (Biau, 2012). Avec la montée en puissance du marché, le principe de concurrence s'est généralisé dans l'action publique (Du Marais, 2002). Les disciplines du projet n'ont pas échappé à cette mise en concurrence, promotionnant leurs expertises afin d'assurer leurs légitimités et une reconnaissance de leurs positionnements sociaux. Ainsi, ces différentes expertises peuvent entrer en concurrence et une expertise peut s'imposer en fonction des époques au détriment de l'autre.

Le métier d'architecte est reconnu d'intérêt général d'où l'existence des architectes des bâtiments de France et d'organisations de conseils des collectivités locales, telles les CAUE (Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement) (Champy, 1998). L'architecture a été et est parsemée de multiples courants et théories. Une partie de la jeune génération d'architectes revendique aujourd'hui une architecture participative (Biau et al., 2013). Dans les entretiens semi-directifs réalisés ATAP, une architecte qui promeut l'architecture participative nous partage l'arrêt d'un des projets :

« Sauf que là, j'ai vu un article n'y a pas longtemps, bon voilà, la récré est finie, on va faire du vrai urbanisme et on va mettre voilà de la pierre, de l'aménagement urbain habituel, voilà ça suffit quoi ».

L'architecte peut être en concurrence avec l'urbaniste. L'urbanisme est une discipline qui s'est développée après la Seconde Guerre mondiale, ses contours sont difficiles à décrire, d'autant qu'elle semble englober plusieurs métiers du monde urbain (Knobloch, 2009). Toutefois, architecte et urbaniste entretiennent des relations de proximité d'autant que « *la moitié des urbanistes qualifiés sont architectes* » (Blanc, 2010). Puis l'urbaniste et l'architecte se confrontent à l'ingénieur. « *Les ingénieurs sont des concurrents redoutables pour les architectes-urbanistes, car ils se présentent à la tête d'une équipe pluridisciplinaire d'aménagement et ils prétendent apporter ainsi une réponse scientifique aux besoins des habitants ; ils dénigrent les architectes-urbanistes comme des "artistes" indifférents aux préoccupations de la vie quotidienne* » (Blanc, 2010).

L'ingénierie dans l'action publique répond aux besoins du développement territorial et est « née de la dynamique de décentralisation et de l'instauration de la logique de projet dans le management public » (Trognon et al., 2012). L'ingénierie se définit comme « l'ensemble des concepts, outils et dispositifs mis à la disposition des acteurs du territoire pour accompagner la conception, la réalisation et l'évaluation de leurs projets de territoire » (Janin et al., 2012). L'ingénierie regroupe les travaux pratiques et théoriques déployés pour les projets. Des auteurs ont observé des tensions au sein de l'ingénierie territoriale qui navigue entre l'utilisation d'une logique mécanique ou d'une logique organique, entre le déploiement d'un processus ou d'une procédure (Janin et al., 2011), entre l'intelligence de situations ou l'institution de démarches ou encore entre l'instrumentation ou le projet (Piveteau, 2011).

Enfin, nous avons montré l'arrivée progressive du design dans l'action publique depuis une dizaine d'années (cf. chapitre D1). L'ingénierie et le design sont à première vue en décalage : « design et ingénierie parlent des langages — au sens large — différents. Ils n'utilisent pas les mêmes mots pour décrire [...], ne le représentent pas ou ne le modélisent pas avec les mêmes outils (dessin artistique et maquette pour le design, dessin technique et prototypes fonctionnels pour l'ingénierie...) et enfin ont des logiques d'action, des modes de raisonnement différents » (Hirt, 2004). Lors d'un séminaire de recherche du projet 3, organisé par le laboratoire de recherche en design, les chercheurs échangent sur le déploiement du design dans l'action publique. Tout d'abord, ils s'étonnent de l'utilisation de la boîte à outils design par des ingénieurs. Cette utilisation correspond pour eux à une imposture, c'est-à-dire à l'utilisation des techniques du design, sans sa culture, son attitude, sa manière d'être et de faire. Un chercheur en design décrit la différence de culture entre ces deux expertises. Pour lui, le réflexe de l'ingénieur est le réflexe algébrique, trouver une équation qui va donner la solution et pour le design, il semble selon lui, que se sont des figures de microabductions successives. Ces échanges questionnent de manière répétitive la place du designer dans l'action publique. Ce questionnement récurrent est symptomatique du changement qu'entraîne l'intégration du design dans l'action publique et du souci actuel de légitimité et de reconnaissance de l'expertise des designers dans celle-ci. Un autre chercheur en design signale même que le design finalement semble aujourd'hui reprendre sa place, une place légitime.

Un acteur d'un OBNL s'interroge sans cesse sur ce que peut être « le rôle », « la place » du design dans l'action publique. Il est employé en tant que designer dans son organisation et voit les limites à la fois du design ou de l'ingénierie seul dans les projets :

« Est-ce que ce que je fais, c'est du design ? C'est quoi la place du design dans l'organisation ? C'est quoi les apports, c'est quoi les limites ? En fait, pour moi c'est un questionnement perpétuel et je ne suis pas capable d'avoir un avis. [...] Y'a vraiment différents courants de pensée et moi je navigue entre ces différents »

courants sans savoir une idée précise, un avis précis, mais ce que je sais, c'est que ce que je fais, c'est utile et pertinent, ça me va bien. [...] De ce que je connais de la consultation, il y a pas mal de zones grises et au niveau du design aussi, du design tout seul. Je pense que les deux sont assez complémentaires en fait ».

Les expertises du projet, que ce soit l'architecte, l'urbaniste, le design ou l'ingénieur traversent toutes une remise en question de leurs modèles, une recherche de diversification de leurs activités et la nécessité de coopérer avec d'autres disciplines. Matthey (2014) parle d'un malaise chez les urbanistes, Barruel & Planchat (2012) testent des dispositifs pédagogiques pour ouvrir les connaissances des architectes et Findeli (2003) travaille sur la pratique transdisciplinaire du design. Aussi, « *l'intégration des citoyens dans le processus de projet appelle une mise à plat et un partage de connaissances, ce qui implique des processus de traduction de ces connaissances. [...] Toutes ces professions doivent faire un apprentissage collectif de la coopération* » (Blanc, 2010).

3) Un besoin d'équipes transdisciplinaires

Lors d'ateliers de la recherche en design, un intervenant⁴⁸ signale pour lui l'importance des collectifs de projets où les acteurs et leurs cultures professionnelles collaborent ensemble : « *Je dis souvent : dans nos projets, les projets les moins intéressants sont ceux qui ont été faits par des designers seuls ; les projets les plus intéressants sont ceux où les designers ont travaillé avec des sociologues, des chercheurs. Les designers ont joué un rôle majeur dans ces ensembles, mais c'est dans la pluridisciplinarité que les designers ont été intéressants* » (Gauthier et al., 2018). Parallèlement, l'analyse des entretiens ATAP fait ressortir que pour les acteurs, l'enjeu est moins d'imposer une expertise dans l'action publique, que de réussir à créer des collectifs qui les font travailler ensemble via des approches transdisciplinaires. Un acteur d'une SCOP parle « de piliers disciplinaires » dans son équipe :

« Globalement, c'est vrai que ce qui ressort un petit peu, les piliers de notre équipe c'est quand même essentiellement les sciences de l'éducation, les sciences du management et de l'innovation et j'allais dire, les sciences de l'aménagement et du design territorial. Globalement, c'est un peu les piliers qui sont essentiels dans notre équipe ».

Sur les 16 personnes enquêtées au total dans les entretiens semi-directifs ATAP, 12 déclarent de manière claire travailler dans des équipes à faire évoluer « les approches » et/ou « la culture métier » des personnes avec qui elles travaillent dans les projets. Un acteur entrepreneur annonce :

⁴⁸ Stéphane Vincent

*« À travers ces projets, on démontre aux partenaires que le **dialogue** est important dans les organisations. On leur démontre aussi de nouvelles manières de faire et on ouvre d'autres possibles ».*

Un directeur d'une institution publique évoque également cet enjeu dans le management :

*« Dans le cas présent, l'enjeu de transformation, il ne sera pas ici, il sera bien dans la nature même que les gens se font **de la représentation de leur boulot** et les endroits où on peut **retisser le fil du lien** et ça va même toucher le management ».*

Un des points communs identifiés dans les entretiens concerne une recherche des différentes expertises dans les équipes pour « mettre en relation », « créer des interfaces » « faciliter le dialogue ». Un acteur d'une société privée parle d'un rôle d'intermédiaire, de médiateur :

*« On se retrouve à faire **l'intermédiaire, de la médiation**, ce que la commune n'arrive pas à faire »*

Un acteur d'une SCOP qui a une formation de design se donne également :

« Un rôle de facilitateur et de médiateur dans les projets. »

Nous avons affaire à des approches généralistes, des postures et des manières d'être qui sont peu inscrites dans des procédures figées, une discipline fixe, mais qui travaillent les liens et relations dans les projets. Nous observons ainsi des personnes qui font des liens, des ponts entre des choses séparées. Un acteur ingénieur d'une SCOP raconte son parcours, en mettant en évidence le fait qu'il a construit son propre savoir-faire en expérimentant, en tâtonnant, tout en ayant eu l'ambition d'impacter ses collaborateurs afin qu'ils déploient avec lui cette ouverture transdisciplinaire dans les projets, ce qui permet de « repenser la façon de penser les relations » :

*« Globalement j'avais une approche qui était très **expérimentale et interdisciplinaire** qui était quasiment, enfin qui devenait de plus en plus difficile à faire. Dans les années 2000 on va dire, 2000-2010. C'était impossible à développer avec les collectivités, les marchés publics notamment. [...] On essaie de mettre en place des choses par les entrées techniques. Mais finalement, **il y a cette frontière qui enferme les choses dans ce qu'ils connaissent et ils évitent d'aller au-delà.** [...] Donc l'idée, c'était de toucher vraiment ces différents interlocuteurs dans les projets dans lesquels **on repense la façon de penser les relations.** Et donc voilà, j'étais amené à reprendre mes études, tout en continuant l'activité, sous une forme finalement très expérimentale pendant des années ».*

Nous découvrons un besoin de métissage des compétences qui accompagne la déssectorisation de l'action publique (Jacquier, 2009). Les acteurs évoquent des approches transdisciplinaires

afin d'élaborer des projets communs via une collaboration entre de multiples acteurs, aux cultures différentes. Cette dimension est fondamentale pour une architecte :

« Ça c'est un des éléments pour moi aussi fondamentaux. Justement, la rencontre des disciplines et l'objectif commun, c'est de faire ensemble pour la personne qui va utiliser le support que ce soit un livre, un banc, quel que soit le sujet ».

Aussi, ces approches transdisciplinaires cherchent à aller au-delà d'une conception disciplinaire des organisations et du monde social. Un collectif a essayé de traduire, d'expliquer **cette démarche**, c'est-à-dire une manière de faire et de penser dans les projets. Cette manière de faire engage les parties prenantes permettant la co-construction dans les projets :

« On a été voir d'autres collectifs de différentes natures, économiques, associatives, sociales.... Des organisations ouvertes, vraiment de nature différente pour voir ce qui se passe, qu'est-ce qui est commun, qu'est-ce qui fait que ça fonctionne ou que ça ne fonctionne pas. Et on a pondu un rapport dans lequel on a réussi à faire émerger pas mal de choses et notamment, je ne sais pas si c'est exactement des métiers, mais une démarche. [...] Mon positionnement sur le site, c'est le design de l'engagement et de la co-construction. Comment on met en place des process qui permettent aux gens de s'engager et de co-construire ce qui les concerne. »

Enfin, au-delà d'un métier, les personnes enquêtées insistent sur des postures « transdisciplinaires » permettant la création d'équipes métissées. Il devient nécessaire dans l'action publique territoriale, de créer des postures qui relient, font des liens entre des disciplines, des cultures, des secteurs. Nous assistons donc à un besoin d'évolution conjointe de ces « cultures métiers ». Et c'est seulement par l'intermédiaire de ces postures, que l'ingénieur, l'architecte, le designer et les autres expertises vont co-construire avec la société civile, au-delà de leurs expertises actuelles. « *Ingénieurs et non-ingénieurs sont maintenant impliqués dans des projets multidisciplinaires qui remplacent les disciplines comme principes organisateurs d'activités techno-scientifiques [...] cela provoque la disparition de l'ingénierie comme activité cohérente et indépendante. [...] la maîtrise de la nouvelle ingénierie (désintégrée) ne devrait revenir ni à l'État ni à l'armée ni aux corporations ni au marché, mais à la démocratie* » (Figueiredo, 2014⁴⁹). Une directrice d'une institution publique affirme en ce sens travailler à sortir les gens d'une case, d'une nomination de métiers, d'une discipline en faisant en sorte que les différences s'expriment et s'enrichissent dans les projets :

« Après, nous, on voit bien ici, voilà les gens, il y'a des postures professionnelles, des qualités, des méthodes qui sont intéressantes à déployer. [...] Ce qu'on dit,

⁴⁹ Il s'appuie dans démonstration sur les propos de Williams, 2002, p. 87

c'est que ce sont des disciplines assez voisines qui s'enrichissent les unes les autres. Pour le coup, on ne cherche pas à fermer tout ça dans des métiers, je ne crois pas. En tout cas, moi, c'est rare que je pose ça. C'est plutôt une palette de démarches. [...] proposer les bonnes démarches, au bon endroit et aller chercher des ressources supplémentaires y compris humaines si tu en as besoin pour l'animation ».

On observe de ce fait le besoin d'équipes transdisciplinaires, entendu comme des équipes qui produisent « *au sein d'une matrice de disciplines interreliées* » (Lenoir & Sauvé, 1998). La contribution des citoyens à l'action publique entraîne un besoin de déssectorisation de l'organisation et des expertises. Ces postures transdisciplinaires signifient penser et faire avec la complexité, c'est-à-dire concevoir un projet qui se tisse avec plusieurs disciplines. La troisième section interrogera donc l'utilisation du cadre de pensée de la complexité dans le projet AJIR et par les membres du laboratoire de recherche en design.

F3) Agir et penser avec la complexité

1) La pensée de la complexité

Morin (2004) rapporte que le terme de complexité est de plus en plus utilisé dans la société occidentale, comme un mot bouche-trou et revient « à se résigner, à l'incapacité de décrire, à reconnaître une confusion insurmontable, à ne pouvoir diagnostiquer l'objet que l'on reconnaît complexe ». Les auteurs continuent en montrant pourtant que prendre à bras le corps la complexité, revient à chercher à relever un défi porté à la connaissance. L'épistémologie de la complexité, a pour principale caractéristique de déployer une pensée qui relie (Morin, 1977). Ainsi, les secteurs, les expertises, « les spécialisations ne doivent pas disparaître, mais être reliées et la complexité qui, sporadiquement parfois même sans être reconnue, se trouve écartée ou dissoute au sein des disciplines, doit être réintroduite » (Morin, 2004). La pensée complexe permet de concevoir des projets qui relient des secteurs, des disciplines en engageant de fait une transversalité des différents dispositifs. En effet, « la question de la transversalité est liée aux systèmes complexes » (Cabin, 2012).

L'adjectif complexe « vient de *complexus*, qui signifie ce qui est tressé ensemble ou tissé ensemble [...] un "composé d'éléments qui entretiennent des rapports nombreux, diversifiés, difficiles à saisir par l'esprit, et présentant souvent des aspects différents » (Morin, 2004). Alhadeff-Jones (2008) dénombre trois générations de théories de la complexité et en fait une description fine. La première génération est celle de l'après-guerre et les théories se déploieront dans des recherches qualifiées d'opérationnelles. Ces recherches opérationnelles vont contribuer à « l'émergence d'un champ d'étude spécifique, centré sur le développement d'algorithmes permettant de faire face à des processus de décisions multidimensionnels impliquant de l'incertitude » (Alhadeff-Jones, 2008). Elles s'élaboreront à partir de théories mathématiques de la communication (Shannon & Weaver, 1963), de théories des automates et des réseaux de neurones (Zhang & Zhang, 1999) et surtout via l'avancée en cybernétique (Von Foerster et al., 2003). La seconde génération commencera dans les années 60 dans un contexte de guerre froide et se déploiera dans des recherches qualifiées d'appliquées. Ces recherches vont contribuer dans plusieurs domaines (constructiviste, référentiel théorique...) à préciser et « revisiter l'idée de complexité » (Alhadeff-Jones, 2008). Ces théories s'élaboreront à partir des sciences de l'ingénieur (Rescher, 1998), des sciences de la gestion et de l'intelligence artificielle (Newell et al., 1958), des sciences des systèmes (Churchman, 1975), mais aussi dans les théories de l'auto-organisation (Von Foerster, 2002). La troisième génération commence à partir des années 80 dans des recherches multidisciplinaires (Alhadeff-Jones, 2008). Elle s'est développée dans deux voies complémentaires, une plus anglophone autour des « systèmes adaptatifs complexes » et une autre plus francophone autour des façons

de théoriser et représenter des complexités multiples (Alhadeff-Jones, 2008). La première voie a créé et organisé des règles pour concevoir des systèmes complexes (Helmreich, 1997), tandis que la seconde (Le Moigne, 1996 ; Morin, 2001) a construit de nouveaux modèles de production de connaissances (Alhadeff-Jones, 2008). L'auteur montre par la suite les ambiguïtés et ambivalences entre les différentes théories, soit une première génération qui cherche à représenter la complexité dans des expressions algébriques, une seconde dans des métaphores pour décrire et comprendre les phénomènes complexes et enfin une troisième dans des cheminements, des méthodes qualitatives permettant de réfléchir sur la façon de penser de tels systèmes (Alhadeff-Jones, 2008).

La troisième génération invite, pour l'auteur, à renouveler les critiques sociales et philosophiques tout comme les savoirs dans des rapports non dualistes, non hiérarchiques et non linéaires. Nous nous appuyons sur les travaux de cette troisième génération. Le Moigne (1994) explique que concevoir la complexité implique de dépasser des principes couramment utilisés dans le management et la gestion des organisations publiques. Ces principes sont aux nombres de trois, le déterminisme universel (connaître le passé et prédire l'avenir), la réduction (connaissance d'un tout à partir de sa décomposition en partie), la disjonction (isoler et séparer les difficultés cognitives). Ces trois principes sont encore aujourd'hui les fondements des formations et approches enseignés dans l'action publique. Ces constats amènent Morin (2005) à montrer que l'approche de la complexité est une façon d'appréhender les choses qui s'inscrit finalement dans une pensée épistémologique alternative de l'organisation. Son déploiement dans l'action publique peut alors fortement perturber certains acteurs : *« alors qu'un programme détruit l'autonomie de celui qui cherche, la problématique de la complexité stimule la stratégie autonome, oblige dans le domaine de l'action [...] à reconsidérer nos décisions comme des paris. [...] C'est une réforme en profondeur de notre fonctionnement mental, de notre être »*.

Le déploiement de la démocratie contributive et la désectorisation de l'action publique nécessitent cette pensée de la complexité. Morin et al. (2003) invitent à une éducation pour l'ère planétaire qui déploie la pensée et la pratique de la complexité. Ils en détaillent sept principes. Dans le projet AJIR, nous avons observé que celle-ci n'allait pas de soi et nécessite souvent pour les acteurs un apprentissage. Par contre, Findeli & De Coninck (2002) ont rapidement compris que l'épistémologie de la complexité, concerne fortement le projet et était essentielle pour la formation des futurs designers. Ils ont alors invité la complexité dans une maîtrise de leurs universités. Nous allons regarder, dans les chapitres suivants, de quelles manières les designers utilisent les principes de la complexité et quelles explorations furent suivies dans ce sens au sein du projet AJIR. Aussi, à partir des principes développés par Morin et al. (2003), nous questionnerons la pensée de la complexité dans les projets de transformation de l'action publique.

2) Le principe systémique ou organisationnel de la pensée de la complexité

L'organisation est selon Morin (1977), un agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou un système, doté de qualités inconnues au niveau des composants. Appréhender la complexité engendre pour Le Moigne (1994), le renouvellement de notre intelligence de l'organisation, qui correspond pour Morin & Weinmann (1994) à un mouvement incessant pour relier la connaissance des parties à la connaissance du tout et inversement. L'apprentissage des acteurs du projet AJIR a consisté à pouvoir concevoir des liens en mouvement qui se tissent entre de multiples échelles et d'acquérir à la fois une vision globale du projet, une représentation organisationnelle de l'ensemble et une schématisation fonctionnelle des relations.

Un acteur d'un syndicat mixte décrit au début du projet AJIR, que ce dernier est :

« Difficile à appréhender, à comprendre ».

L'évaluation de la phase 1 du projet AJIR montre que pour certains acteurs, le projet leur a progressivement permis « d'appréhender la complexité » finalement inhérente à ce projet. Il s'agit alors d'une gymnastique intellectuelle à adopter. La gestion et le pilotage du projet ont demandé aux acteurs de se connaître, de faciliter et de créer des interactions et des liens multiples et de conceptualiser un mode d'organisation. Le projet AJIR est un système complexe où les habitants, les professionnels, les élus, les organisations sont en interrelations continues autour d'une gouvernance, des actions, des ambitions, des orientations, des lieux, des territoires. Nous avons déjà mentionné le grand nombre et la diversité des organisations et des acteurs œuvrant dans ce projet territorialisé. Il regroupe également de nombreuses actions. Les interrelations du projet sont structurées autour d'une mécanique organisationnelle (cf. figure 57) avec trois zones de convergence :

- A) 3 ambitions communes qui mettent en lien les orientations.
- B) 8 orientations stratégiques qui mettent en lien les fiches projets.
- C) 24 fiches projets coopératives avec des porteurs de fiches, garants des liens, de la direction et de la dynamique des projets.

Figure 57 : La mécanique organisationnelle du projet AJIR en phase 1

AMBITION 1 : Être un territoire collaboratif	Orientation 1 : Promouvoir et accompagner la participation des jeunes dans la vie du territoire	
	1,1	États généraux + Observatoire participatifs
	1,2	Médias participatifs
	1,3	Infolabs et fabriques citoyennes
	1,4	Dialogue élus/jeunes
	Orientation 2 : Favoriser la mise en cohérence et la lisibilité des politiques jeunesse	
	2,1	Coordination territoriale
	2,2	Outils d'information interactifs
	Orientation 3 : Recherche Action Formation	
	3,1	Évaluation/Recherche
	3,2	Formations aux pratiques collaboratives
	3,3	Formations aux postures et accompagnement de jeunes

Source : Rapport d'évaluation AJIR phase 1, Poudray et al., 2018

Nos observations au sein du laboratoire de recherche en design montrent que les designers invoquent généralement un raisonnement holiste. La vision holiste fait débat depuis des années dans les sciences humaines et sociales et notamment en sociologie. « *Le mot "holisme" a été introduit par Jan Smuts en 1926. Il désignait alors la tendance de la nature à former des entités plus grandes que la somme des parties* » (Magni-Berton, 2008). Le terme « holisme » est souvent mis en parallèle, ou en opposition à l'individualisme méthodologique, une doctrine qui consiste « *à expliquer les phénomènes sociaux à partir de l'analyse des comportements individuels et de faire aussi de ces phénomènes sociaux les résultats de l'agrégation de ces mêmes comportements* » (Assogba, 1999). Lors d'un atelier du projet 4 du laboratoire de recherche en design, nous avons observé qu'un chercheur disait à ses étudiants, en parlant de l'organisation du projet, qu'il faut que ça soit plus que la somme des parties. En d'autres termes, l'organisation du projet 4 doit apporter quelque chose en plus qu'une addition de structures au sein d'un bâtiment unique. Le projet vise à concevoir une organisation entre les acteurs. Les différents acteurs et l'organisation du projet vont s'influencer mutuellement, mais l'organisation est plus que la simple somme des acteurs. En d'autres termes, l'organisation « *lie de manière interrelationnelle des éléments ou individus qui deviennent les composants d'un tout* » (Morin, 2013).

Dans les entretiens semi-directifs ATAP, un acteur confirme que l'intérêt du designer dans les projets est notamment son raisonnement holiste pour penser le projet :

« L'intérêt du designer c'est quand même qu'il a une vision holistique [...] On n'est pas en effet miroir d'une organisation qui parle à une autre, enfin c'est souvent le cas dans les métropoles ».

Concevoir selon ce raisonnement s'apprend et peut poser problème pour un étudiant designer. Ainsi, lors d'une réunion interne du projet 2, un étudiant signale qu'il a l'habitude de designer une lampe (un objet), il sait faire, mais il a besoin d'être coaché pour designer des bibliothèques. La bifurcation pour ce designer consiste donc à regarder l'objet physique comme un médiateur au sein d'un système complexe. Un chercheur du laboratoire explique cette bifurcation, lors d'une réunion interne du projet 4, en montrant que tout objet est une partie d'un service et voir l'objet de cette façon permet de voir autre chose que simplement l'objet.

En observant le plan d'usage d'une bibliothèque (cf. figure 58), conçu par des membres du laboratoire de recherche en design, nous visualisons deux aspects de la triangulation systémique (Bagaoui, 2006), un outil de l'approche systémique. En effet, le plan présente à la fois une vision globale de la bibliothèque (non limitée à un objet ou un service) où la finalité semble être sociale, culturelle et pédagogique. On saisit également l'aspect structural (une cohérence spatiale d'ensemble). Enfin, le troisième élément soit l'aspect historique ou la capacité d'auto-organisation des systèmes est souvent l'aspect le plus difficile dans les projets étudiés. Toutefois, c'est précisément sur ce point que l'équipe du projet 2 en 2019 (cf. encart 8) souhaite continuer à avancer. Il s'agira d'élucider les conditions de fonctionnements actuels et futurs des bibliothèques. De plus, en ce qui concerne le projet 3, une des conclusions d'une résidence menée porte sur une vision systémique des agencements territoriaux (Offner, 2018) en pointant la relation entre la bibliothèque et son territoire. En effet, lors de la restitution de la résidence auprès des partenaires, un chercheur en design incite les acteurs de la bibliothèque à convaincre leurs partenaires d'être un vrai partenaire sur les questions sociales et économiques du territoire.

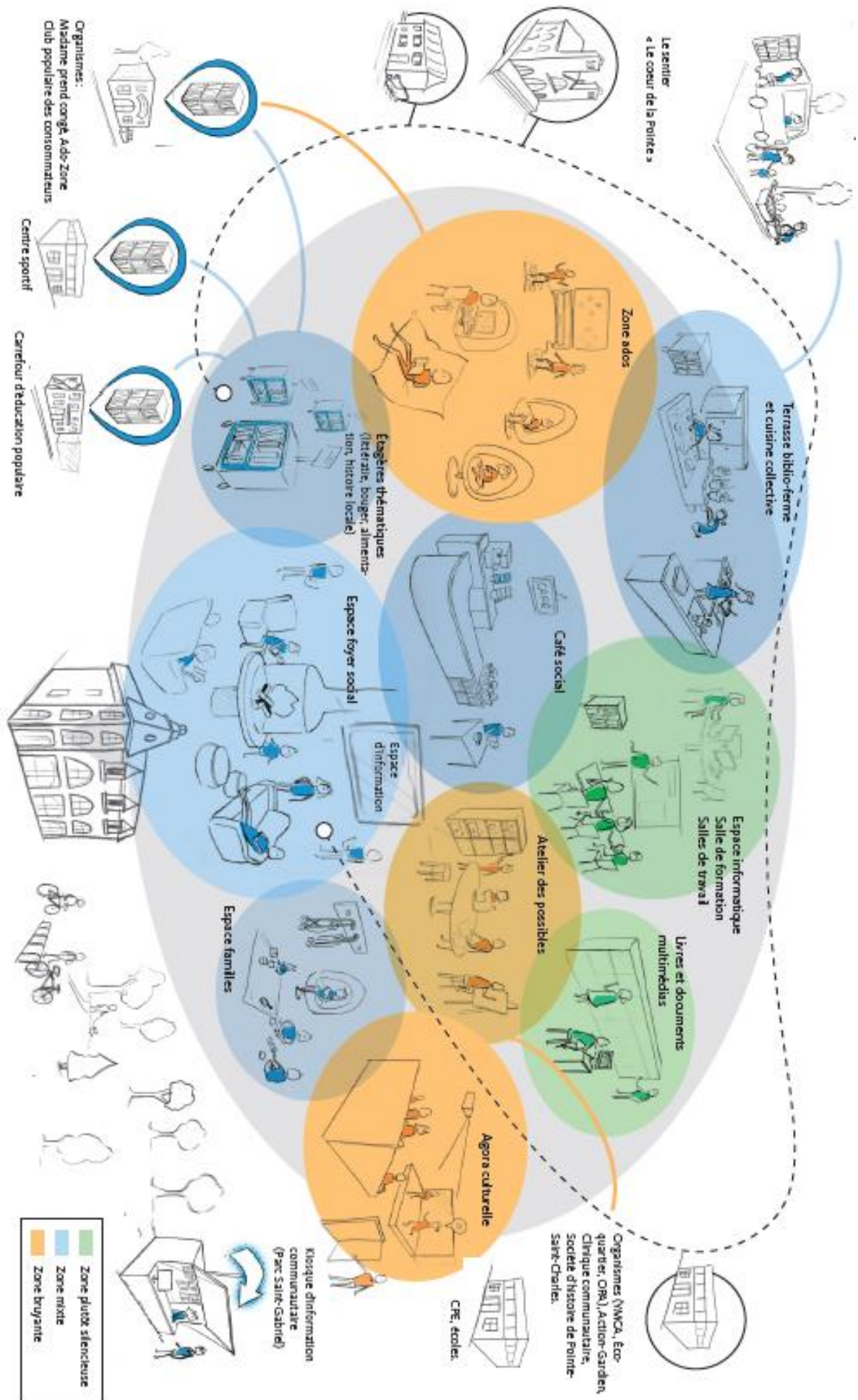
Encart 8 : Bilan des ateliers de codesign projet 2, laboratoire de recherche en design, 2018

conditions de fonctionnement des bibliothèques. Ainsi, un des objectifs qu'il faut maintenir au cœur de cette initiative concerne l'élucidation des conditions de fonctionnement actuelles et futures des bibliothèques universitaires. C'est à l'épreuve de ces conditions que le travail de conception de la bibliothèque doit être soumis. Il nous faut donc revoir notre protocole afin qu'il fasse une place plus large à ces conditions de fonctionnement.

Source : Laboratoire de recherche en design, 2018

Les acteurs du projet AJIR, ont durant la conception et la phase 1 du projet eu à apprivoiser le principe système ou organisationnel de la pensée afin de pouvoir penser et faire évoluer le fonctionnement, la gouvernance et la structure du projet notamment. Nous nous apercevons que les designers ont généralement un raisonnement qui leur permet d'utiliser facilement ce premier principe pour concevoir des projets.

Figure 58 : Un plan d'usage de bibliothèque, laboratoire de recherche en design



3) Le principe hologrammatique

En parallèle du principe systémique et organisationnel, Morin et al. (2003) énoncent le principe hologrammatique. En référence à l'hologramme, ce principe signifie « *que chaque partie contient pratiquement la totalité de l'information de l'objet représenté* ». Ou d'une autre façon, chaque partie est dans le tout, mais le tout est dans la partie. Par exemple selon les auteurs, chaque individu porte en lui la présence de la société dont il fait partie. La société est présente en nous par le langage, la culture, ses règlements, normes, etc.

L'encart 9 est issu d'un rapport de recherche d'un étudiant au sein du projet 3. L'utilisation des phrases déclaratives affirmatives montre l'importance portée par l'étudiant designer à mettre en évidence l'interdépendance entre la bibliothèque et l'institution universitaire. Les services, l'équipement et l'aménagement sont au sein de la bibliothèque qui est elle-même est au sein d'un sociosystème, l'institution universitaire. Il continue en montrant qu'une modification de la bibliothèque peut modifier l'enseignement ou même l'image de l'institution. L'étudiant designer fait l'apprentissage du principe hologrammatique de la pensée complexe. Toute comme pour le principe systémique ou organisationnel, les designers semblent avoir généralement un raisonnement qui leur permet d'utiliser ce principe hologrammatique.

Encart 9 : Les débuts d'une approche complexe, extrait d'un rapport de fin session d'étudiant, projet 2, laboratoire de recherche en design, 2018

Une bibliothèque a une VALEUR:

Une bibliothèque comme ÉPC-Bio fait partie intégrante du système universitaire qu'elle dessert. Elle reflète ses buts, ses valeurs et sa philosophie.

En améliorant ses services, son équipement et son aménagement, on améliore indéniablement la qualité d'enseignement de l'université ainsi que la perception que les gens ont de l'institution, de façon globale.

Source : Laboratoire de recherche en design, 2018

4) Le principe d'autonomie/dépendance

Le principe d'autonomie/dépendance « *permet de comprendre le processus auto -éco-organisationnel. Toute organisation, pour conserver son autonomie, a besoin d'être ouverte à l'écosystème dont elle se nourrit et qu'elle transforme* » (Morin et al, 2003). Ce principe résulte plus, notamment pour les acteurs du projet AJIR, d'une acceptation. Les acteurs ont dû accepter que pour augmenter leur autonomie, ils ont également augmenté leur dépendance.

En effet, le projet AJIR est conçu via une mutualisation de moyens et de ressources. L'évaluation du projet montre que les acteurs sont au sein d'un projet en relation de dépendance réciproque. Les jeux de positions et l'acceptation de cette interdépendance ont fait partie intégrante de la phase 1 du projet. Le consortium de partenaires est autonome, les organisations qui le composent également, mais ils dépendent aussi des uns et des autres, du territoire et plus largement des décisions prises à l'échelle nationale et mondiale. « *Aucune autonomie n'est possible sans de multiples dépendances* » (Morin et al., 2003).

5) Le principe dialogique

Le **principe dialogique** « *permet de penser dans un même espace mental des logiques qui se complètent et s'excluent. Le principe dialogique peut se définir comme l'association complexe (complémentaire/concurrente/antagoniste) d'instances nécessaires, conjointement nécessaires à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organisé* » (Morin et al., 2003). Ainsi, en faisant appel au principe dialogique de la pensée complexe, il s'agit de ne pas exclure les contradictions, les oppositions, mais font avec, ce qui permet d'enrichir les projets.

Lors d'un atelier sur la Gouvernance AJIR, un directeur de service signale que l'enjeu est désormais de :

« Légitimer ou accepter des projets politiques en apparence opposés dans la gouvernance ».

Comment mettre en dialogue des idées, qui comme le souligne l'acteur sont « en apparence » différentes, voire opposées. Autre exemple auquel les acteurs du projet AJIR furent confrontés, un jeune ardéchois au sein du projet AJIR peut être un bénéficiaire de dispositifs, acteur contributeur à la politique, un professionnel ou encore les 3 à la fois. L'enjeu est selon les auteurs de s'accommoder avec ces ambiguïtés.

Nous avons observé dans les pratiques et attitudes des designers qu'ils jouent avec l'incertitude, le doute, ou le tâtonnement, pour préciser, faire avancer les projets. Finalement, ils sont à l'aise avec l'ambiguïté et se servent aisément du principe dialogique dans la conception des projets.

6) Le principe de réintroduction du connaissant en toute connaissance

Ce principe « *permet de reconnaître le rôle actif du sujet, de l'observateur, du penseur, qui avait été évincé par un objectivisme épistémologique* » (Morin et al. 2003). Il s'agit de la réintroduction du connaissant en toute connaissance. Nous avons vu que les types de recherche comme la RAF et la recherche projet (cf. chapitre D, p.181) déstabilisent les frontières entre la société et la science par exemple en réintégrant les chercheurs dans l'expérience. La démocratie contributive déstabilise ou reconfigure les frontières entre les élus et les habitants. Ces derniers peuvent avoir un rôle actif au sein des projets. Le concepteur, l'évaluateur, le chercheur, le professionnel, l'habitant sont tous des acteurs du projet, c'est-à-dire qu'ils ont une place active dans l'expérience de connaissance.

7) Le principe de rétroactivité

La cause entrant dans le système a un effet sur celui-ci. Cet effet peut modifier la cause qui recrée un nouvel effet. Le système évolue de manière autonome par cette rétroactivité. Le principe de rétroactivité énoncé par Morin et al. (2003) « *permet de rompre avec le principe réducteur de causalité linéaire par le concept de boucle rétroactive. Face au principe linéaire cause-effet, nous nous situons à un autre niveau : non seulement la cause agit sur l'effet, mais l'effet rétroagit de façon informationnelle sur la cause, permettant l'autonomie organisationnelle du système* ».

Les PIA 411 lancent une injonction à la participation des jeunes au sein des territoires. Cette cause a un effet, l'organisation des États Généraux de la Jeunesse. Cet événement aboutit à des propositions de jeunes. Les acteurs se rendent alors compte de leurs limites et faiblesses organisationnelles pour donner suite à l'évènement (sectorisation de l'action publique, budgets déjà engagés, temps de la prise de décision, propositions à affiner et acteurs non disponibles pour suivre ces demandes, propositions en décalage avec des programmes politiques...). L'injonction à la participation (la cause de l'effet) se transforme en besoin d'évolution de l'organisation du territoire. Ce besoin entraîne de nouveaux effets, le déploiement de formations, un regard nouveau sur la question de la participation, qui fait évoluer lentement le système. Cette évolution modifie à nouveau le besoin (la cause) qui devient le test d'outils contributifs à plusieurs échelles en Ardèche (exemple : AJIRA⁵⁰ et budgets participatifs).

⁵⁰ Déclinaison des États Généraux de la Jeunesse à l'échelle des bassins de vie. Permettre aux jeunes de s'exprimer sur ce qui va et ce qui ne va pas sur leur territoire, comprendre le contexte (qui a du pouvoir sur cette situation, qui décide, pourquoi, leur permettre de faire des propositions d'amélioration, leur donner envie de se mobiliser pour changer les situations qui font problème pour eux.

8) Le principe de récursivité

Les designers, du laboratoire de recherche, utilisent à merveille le principe de récursivité qui « désigne un processus dont les produits sont nécessaires à la production du processus lui-même. C'est une dynamique auto productive et auto organisationnelle » (Morin et al., 2003). Dans les projets observés du laboratoire ils élaborent souvent « des concepts martyrs ». Ils peuvent également utiliser la maquette ou le test en grandeur nature dans l'espace. Les concepts martyrs permettent d'envisager les projets sous un angle ou un autre et servent à tester des hypothèses et à faire évoluer le projet. Ils conçoivent le projet en le concevant matériellement (dessin, maquette, test...). Également, les designers jouent avec « des critères de design » ou des « matrices relationnelles » afin de stimuler la conception et de faire émerger de nouveaux assemblages, un autre regard sur le projet. Ils peuvent modifier, raffiner ou réajuster une partie d'un concept ou faire ressortir de nouvelles données. Les dessins aident les acteurs, à penser, à faire des liens et ébaucher des concepts. Les produits de conception sont des outils de dialogue au sein des équipes projet et des supports lors des ateliers de conception collaborative. Les ateliers de codesign ont souvent pour bases des conjectures ou des concepts martyrs élaborés au fil de la conception. Ces productions servent de base à raffiner, à faire évoluer pour aboutir la conception. Les éléments produits (dessins, tests, concepts martyrs ou maquette) permettent l'autoproduction et l'auto-organisation du projet.

Un designer autoentrepreneur argumente dans les entretiens semi-directifs, que sur le fait que ce principe est inhérent au design :

« C'est vraiment notre point fort là-dessus d'être capable de pouvoir transmettre des informations qui peuvent être complexes [...] et les redonner pour que les gens puissent facilement se les approprier et facilement s'investir dedans et transformer ce qui convient, ce qui ne convient pas ».

Cet argument est appuyé par un acteur d'une société. Il nous explique que les projets ne sont pas sous le format plan-exécution, mais dans des formats de conception évolutive via des outils comme la maquette qui servent d'accroche aux échanges :

« Le passage en 3D à une échelle de la maquette, donc non pas une maquette d'exécution, mais ce sont des maquettes de conception, d'essais, de test, ça me semble hyper important tout ce qui se passe autour de la maquette ».

9) L'appréhension lente de la complexité dans l'action publique

Ces observations réalisées dans les projets à partir des principes de la complexité de Morin et al. (2003) montrent que la pensée et la pratique de la complexité s'apprennent. A travers le projet AJIR, les acteurs ont pu faire l'apprentissage de plusieurs des principes de la pensée de la complexité : principe systémique ou organisationnel, principe dialogique, principe de rétroactivité ou encore le principe d'autonomie/dépendance. Nous nous apercevons également, au sein du laboratoire de recherche en design, que les designers sont généralement à l'aise avec les principes de la pensée complexe.

Cette pensée de la complexité s'accompagne d'une profonde modification de la pensée de l'organisation dans l'action publique. Pour (Vanier, 2000) : *« la complexité est encore au placard des valeurs collectives, sinon en celui des idées qui interrogent »*. L'introduction de la pratique et la pensée de la complexité dans les instruments de l'action publique peuvent bousculer et déstabiliser des habitudes. Nous observons une difficulté pour de nombreux professionnels des projets à penser et agir avec la complexité, car cela nécessite un élargissement des cadres cognitifs. Cet élargissement est possible, mais repose sur le temps que se laisse l'acteur à apprendre à faire et penser autrement, à remettre en question certains acquis, apprentissages et à essayer.

- **L'habitude programmatique des acteurs du projet AJIR réduit la complexité**

Nous retrouvons cette difficulté dans le projet AJIR, où le réflexe de beaucoup d'acteurs est de réduire la complexité par des procédures. Ces procédures ont pour objectif de prévoir. Au sein du COTECH de juin 2016, un acteur s'agace du projet AJIR, en ayant l'impression de faire tout à l'envers. Il affirme :

« J'ai besoin de savoir où l'on va, il faut une méthode, un chronogramme ».

Également, en novembre 2017, un rendez-vous autour de l'évaluation et du bilan AJIR entre le Cermosem et le CD 07 est révélateur. Nous retrouvons dans la citation issue de l'échange le souci de la prévision et un souhait de réduire l'imprévu :

*« D'abord, on a des attentes qui ne sont pas satisfaites et une forte pression des élus. [...] Donc, on se fixe dès maintenant un moment, une échéance auxquels on aura de la visibilité [...] Histoire quand même **d'anticiper les échéances à venir** et de ne pas se retrouver dans une situation compliquée après ».*

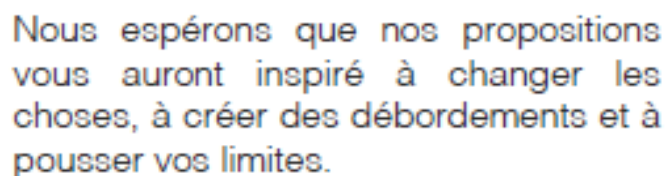
- Des partenaires des projets du laboratoire de recherche en design déstabilisés

Un acteur participant à un atelier de codesign du projet 2 du laboratoire de recherche en design, exprime ce temps nécessaire à se donner pour apprendre et signale que la difficulté actuelle est de réussir à sortir du rôle standard attribué à sa fonction tandis qu'il ne manque pas de travail. De plus, il est difficile d'imaginer ce type de changement pour les acteurs publics sans le soutien des directions des ressources humaines des hiérarchies des structures concernées. Il est en effet difficile de changer, de faire évoluer, le cadre cognitif de leurs travaux sans leurs accords. Nous retrouvons ces éléments dans une étude menée en 2015 par Coblenz & Pallez (2015) où il est mentionné « *aux yeux des gestionnaires rencontrés, l'implication et le soutien de la hiérarchie sont des conditions essentielles de l'évolution de leurs pratiques* ». Lors de l'atelier de codesign du projet 2 du laboratoire de recherche en design, nous avons observé de nombreux questionnements de la part des employés de bibliothèques qui sont liés à cette autorisation hiérarchique. Par exemple, le bibliothécaire est-il légitime à devenir un facilitateur, quels mandats on aurait ? Ou encore est-ce que ce serait notre rôle la littératie, le développement de la pensée critique ? Nous avons observé de nombreux questionnements des designers qui traduisent également un décalage entre leurs attitudes et celles de certains de leurs partenaires de projet. Ils décrivent des acteurs assez cadrés qui se retrouvent insécurisés face à la démarche. L'appréhension de la complexité dans l'action publique est liée à la recherche de transdisciplinarité et la transversalité dans l'action publique, ce qui à nouveau bouscule l'organisation. Cette dernière demande du temps et un apprentissage pour l'adopter, car **elle bouscule les modes de pensées, principalement analytiques** (Szuman, 1951) **et les organisations dans leurs dimensions séquentielles, programmatiques et prévisionnelles**. L'absence de compréhension et de pratique d'un cadre cognitif complexe chez certains acteurs peut entraîner une sensation de non-maîtrise, voir une perte de pouvoir dans la gestion des projets.

Nous observons dans le projet 4 du laboratoire de recherche en design que les acteurs interrogent les designers sur des garanties de résultats dans les projets, mais ces derniers préfèrent s'engager à des garanties d'expérimentations ne connaissant pas les résultats à l'avance. La difficulté observée dans les projets expérimentaux est d'éviter un blocage des projets par des acteurs trop déstabilisés par le caractère complexe du processus de conception. Ces derniers peuvent menacer de démissionner, de ne pas s'impliquer ou de faire pression sur d'autres personnes. Nous observons alors une justification déployée par les designers pour expliquer le caractère exploratoire du design social qui envisage toutes les possibilités. Pour certains acteurs publics habitués à un mode d'action programmatique. Les projets de design social l'entraînent à lâcher momentanément la prévision et le contrôle, à accepter l'incertitude et les points de vue divergents et enfin à s'engager dans une exploration lente par tâtonnement. Pour l'appréhension de la complexité, les acteurs des différents projets vont ainsi engager une

démarche d'ouverture des cadres qui structurent l'action publique. Ils vont apprendre à leurs partenaires à regarder les projets sous un autre angle. Lors des ateliers de codesign, les designers s'étonnent souvent de la difficulté des participants à imaginer, à se projeter dans des scénarios décalés et donc peu prévisibles. Cette volonté, cet encouragement des designers sociaux sont observés au sein du projet 3 et de la résidence organisée. L'encart 10 est un extrait du rapport de recherche issue de cette résidence, les designers font des actions qui visent à "inspirer", à faire "changer", à "déborder" ou enfin à "pousser les limites" du cadre d'action habituel des acteurs publics.

Encart 10 : Extrait d'un rapport de recherche, projet 3, laboratoire de recherche en design, 2018



Nous espérons que nos propositions vous auront inspiré à changer les choses, à créer des débordements et à pousser vos limites.

Source : laboratoire de recherche en design, 2018

- **La pensée de la complexité dans l'action publique est un apprentissage**

Au sein du projet AJIR, les acteurs ont besoin de faire l'apprentissage de la pensée de la complexité. Cette dernière s'apprend dans l'expérience et devient importante dans les dynamiques de transformation de l'action publique. Il s'agit en effet d'un autre savoir de l'organisation. Et comme l'affirme Fixari & Pallez (2014) : « *il y a davantage nécessité à promouvoir une "pensée complexe", qu'à promouvoir une fausse simplification du réel* ».

Un directeur dans une institution publique, lors des entretiens semi-directifs ATAP, pense que la difficulté principale de cet apprentissage concerne des freins culturels :

« Je ne pense pas qu'il y'a une opposition aux changements consciente, il y'a une force dans les habitudes et les façons de faire ».

Nous observons enfin que les designers utilisent cette pensée de la complexité, ce qui perturbe les partenaires de projets avec lesquels ils travaillent. Un apprentissage et une transmission dans l'expérience des projets est alors possible.

Conclusion chapitre F

Une injonction actuelle de l'action publique est de faire participer la société civile dans les politiques publiques qui les concernent. Des enquêtes et séminaires réalisés dans le projet AJIR montrent que les jeunes ne veulent pas participer à celles-ci, mais contribuer. Aussi, nous avons étudié un dispositif participatif du projet, les États Généraux de la Jeunesse. Ce dernier a été conçu selon le format du parlement libre des jeunes et visait à les faire s'exprimer et participer à la vie du territoire. La participation à cette journée fut une réussite et les échanges riches. Plusieurs propositions de jeunes furent réalisées. Toutefois, ce dispositif fut conçu comme un évènementiel, relativement déconnecté du projet global et des autres actions du projet, ce qui a rendu compliquée l'intégration de ces propositions. Or, nous avons observé, au sein du laboratoire de recherche en design, le déploiement d'agencements conversationnels contributifs tout au long des projets. Un agencement conversationnel contributif correspond à une manière d'arranger des échanges pour qu'ils alimentent la conception d'un projet commun. En effet, les designers cherchent à privilégier une conversation contributive continue par de multiples agencements allant des informateurs privilégiés aux ateliers de codesign en passant par des outils comme des zones à suggestions. À travers ces agencements, les habitants, les acteurs peuvent partager leurs expériences, proposer des idées, améliorer les conceptions en cours, participer aux décisions afin d'améliorer la conception des projets. Nous découvrons alors la volonté de créer une nouvelle place à la société civile comme contributeur des projets, ce qui stimule une dynamique de démocratie contributive. L'ambition est présente également pour le projet AJIR. Toutefois, les états généraux de la jeunesse ont simplement été un évènement conversationnel, car il n'a pas été conçu dès le départ comme un agencement qui alimente le projet commun. En effet, la conception et l'animation de l'évènement ont été confiées à un prestataire extérieur qui n'avait pas une connaissance fine du projet. De plus, l'évènement fut déconnecté de la gouvernance générale du projet et de son déploiement.

Aussi, ces contributions de la société civile nécessitent une déssectorisation de l'action publique (cf. section 2 du chapitre F). Pour ce faire, les acteurs doivent réussir à ajuster des financements transversaux, à faire dialoguer des secteurs différents et surtout à assouplir les procédures et la structuration verticale et hiérarchique des organisations. Ainsi, une exploration de la transversalité est effectuée, mais demande un temps d'acculturation d'autant que la sectorisation est liée aux déploiements des expertises. Nous avons alors étudié les disciplines du projet, pour comprendre que ces dernières étaient souvent en concurrence. Nous avons montré la nécessité de dépasser ces concurrences et de créer dans l'action publique des équipes métissées. En effet, la déssectorisation nécessite de la transversalité et des équipes qui font dans la transdisciplinarité. Aussi, nous avons observé que les designers sont très à l'aise pour

travailler dans une logique transsectorielle et transdisciplinaire. Par contre, une appréhension et une pensée de la complexité sont toutefois utiles pour que la transversalité se déploie.

Nous avons, à partir de la bibliographie, relevé trois générations de théories de la complexité (cf. section 3, chapitre F). La troisième génération s'inscrit dans un renouvellement des savoirs et notamment des savoirs de l'organisation, dans une approche non dualiste. Nous avons regardé les sept principes de cette épistémologie que nous avons interrogés dans nos terrains de recherche (systémique, hologrammatique, relation d'autonomie/dépendance, dialogique, réintroduction du connaissant dans toutes connaissances, rétroactivité, récursivité). Aussi, nous avons relevé que cette appréhension de la complexité est nécessaire dans les projets observés, mais constitue un apprentissage pour les acteurs de l'action publique et un changement culturel profond de l'organisation.

Conclusion de la Partie III

Cette troisième partie nous a permis de décrire la fabrication d'actants transformatifs dans les projets et de comprendre l'apport du design dans ces derniers.

Les acteurs du projet AJIR ont éprouvé l'expérimentation. Ils ont accepté l'échec comme un résultat et se sont également ouverts à de nouveaux comportements et de nouvelles conceptions. Ils ont durant la phase 1 déployé des conditions organisationnelles nécessaires pour expérimenter ces transformations. Ils ont constitué, à certains moments, une communauté territoriale et ce qui a fait commun est l'enquête, le processus apprenant. Dans cette exploration, les acteurs ont fait avec des conflits d'appropriation et ont apprivoisé la coopération. Plusieurs tests ont été réalisés dans la gouvernance du projet afin de laisser une place aux jeunes. Celle-ci a évolué entre le début du projet (2016) et le début de la phase 2 du projet (2018) passant d'une gouvernance centralisée connue (COTECH/COFIL) à une gouvernance expérimentale selon les principes de la sociocratie et de la gestion par consentement.

Étonnamment, les différents essais ont emmené les acteurs du projet AJIR à tenter de déployer leurs actions à partir l'habiter des territoires. Par ce mouvement, les acteurs tentent de réintégrer les savoirs dans l'expérience et de faire de l'expérience vécue la dynamique principale des projets. Ils tentent alors de renverser le mouvement actuel de conception des instruments de l'action publique en repartant des territorialités. En effet, l'enjeu est alors de concevoir des projets toujours singuliers à partir du tissu relationnel local.

Nous avons identifié six éléments constitutifs de la pratique et de l'attitude des designers sociaux du laboratoire dans les projets. L'analyse du projet AJIR montre que trois de ces caractéristiques furent absentes. Les trois éléments absents étaient :

- S'immerger dans les territoires ;
- Utiliser des méthodes transdisciplinaires ;
- Fabriquer des prototypes imaginaires.

L'utilisation de méthodes transdisciplinaires par les designers sociaux dans les projets est intéressante pour permettre la contribution de plusieurs secteurs et disciplines. L'ambition et l'encouragement aux contributions de la société civile du projet AJIR engagent un besoin de déssectorisation de l'action publique, où il s'agit d'être en capacité de déployer des projets qui engagent plusieurs secteurs en même temps (ex. : culture, jeunesse, numérique...). Cette déssectorisation bouscule l'organisation de l'action publique qui n'est pas structurée pour des logiques transversales. Les acteurs doivent alors faire preuve d'agilité pour adapter et faire bouger les règles administratives et financières. Ces projets nécessitent des équipes métissées avec des acteurs aux cultures différentes, dont les designers sociaux auraient toutes leurs places. Mais la collaboration entre secteurs, disciplines et expertises demande une modification des

savoirs organisationnels. Ces dynamiques demandent d'appréhender et de déployer une gymnastique intellectuelle, celle de l'épistémologie de la complexité, soit pour Morin (2004) une pensée qui relie. Mais appréhender la complexité nécessite un temps d'apprentissage pour être assimilé par des acteurs non habitués. Les projets portent alors en eux-mêmes un processus d'apprentissage de la complexité nécessaire pour utiliser des méthodes transdisciplinaires.

Également, dans leurs pratiques et attitudes les designers conçoivent des prototypes imaginaires. Ces éléments n'ont pas été retrouvés au sein du projet AJIR. Ces prototypes permettent d'engager un dialogue et de laisser la possibilité aux habitants, acteurs et élus d'améliorer, de modifier, de transformer ces prototypes. Ces prototypes peuvent être utilisés comme dispositifs conversationnels contributifs.

Également, la pratique de l'immersion est peu pratiquée par les acteurs du projet AJIR, bien que ces derniers privilégient l'aller vers les jeunes, on ne peut parler en tant que telles de pratiques immersives. Une exception est toutefois à noter, dans certaines actions comme celle des acteurs de la résidence habitat jeunes. Globalement, au sein du projet ces pratiques immersives manquent aux acteurs du projet AJIR, pour nourrir le contenu du projet, et déployer plus facilement des agencements conversationnels contributifs.

Les agencements conversationnels contributifs observés au sein du laboratoire de recherche en design permettent à la société civile de contribuer à plusieurs niveaux dans les projets. Ces agencements peuvent être des temps de discussions formelles ou informelles, l'existence d'informateurs privilégiés, en modifiant des éléments physiques dans certains espaces afin de créer des réactions, en laissant des espaces d'expression ou de recueil d'idées ou encore en créant des événements de co-conception. Deux postures sont distinguées chez ces contributeurs, celle « du producteur de contenu » et celle du « fournisseur de données » (Proulx, 2011). Le contributeur producteur de contenu sera partie prenante à la conception tandis que le fournisseur de données sera présent occasionnellement. Par contre, l'ensemble de ces contributions auront une place dans la conception. Ces dispositifs conversationnels contributifs déployés dans un projet comme le projet AJIR aiderait au déploiement d'une réelle démocratie contributive qui élargit l'exercice du pouvoir à la société civile, ce que ne propose pas la démocratie représentative. Cette dernière engage une modification de l'exercice politique où les élus élargissent leurs pouvoirs à la société civile.

Cette troisième partie a dressé les différents actants transformatifs qui participent d'une dynamique de transformation de l'action publique : une communauté territoriale d'enquête, une gouvernance territoriale partagée et des dispositifs conversationnels contributifs. La difficulté est de réussir à animer et à faire vivre ces différents actants de manière dynamique. Aussi, nous avons observé la place et l'apport du design dans ceux-ci. En effet, trois attitudes et pratiques utilisées des designers sociaux sont nécessaires dans ces dynamiques de transformation qui

engagent dès lors un élargissement de la démocratie représentative, une déssectorisation de l'action et enfin ouverture des cadres et pensées de l'organisation.

La quatrième partie propose une lecture globale de ces dynamiques de transformation de l'action publique et une approche évaluative de celle-ci.

Partie IV :

Les dynamiques de transformation de l'action publique :

Proposition d'une grille de lecture et d'une démarche évaluative associée

Introduction partie IV

La quatrième partie a pour objectif de lire les dynamiques de transformation de l'action publique et de proposer de nouvelles pistes à explorer.

Le chapitre G étudiera comment se conçoivent ces transformations de l'action publique. Nous étudierons d'abord la conception du temps des acteurs dans l'expérience des projets (section G1). Nous regarderons notamment comment la conception d'un temps linéaire évolue dans les différentes expérimentations. Puis, nous analyserons le paradigme territorial à l'œuvre (section G2), celui du développement territorial qui sous temps et structure l'action publique. Nous montrerons notamment que les acteurs des différents projets ont eu du mal à qualifier leurs approches, leurs manières de faire, si ce n'est en évoquant une approche sensible. Nous étudierons ces approches au regard du paradigme actuel dans l'action publique : le développement territorial. Pour terminer, à partir des différentes analyses de cette thèse, nous proposerons une grille de lecture de la transformation de l'action publique (section G3). Cette grille de lecture reconfigure notre conception de l'espace-temps des projets. Nous chercherons notamment à comprendre ce que signifie pour les acteurs la transformation de l'action publique. Nous montrerons en ce sens la différence et la courante non-distinction entre les concepts d'innovation et de transformation. Pour terminer, nous mettrons en évidence l'ambiguïté existante de ce terme, pour finalement proposer une définition.

Le chapitre H analysera l'évaluation de ces projets. En premier lieu, une recherche bibliographique nous permettra de relever l'histoire ambiguë de l'évaluation en France (section H1). Cette histoire commence par une apparition fébrile de l'évaluation dans l'action publique. Nous étudierons brièvement ses différentes approches. Puis, nous nous intéresserons à une nouvelle génération d'évaluation des politiques et projets publics. Nous analyserons alors une position évaluative particulière dans ces projets et politiques, celle d'embarquer dans la conception et la réception de ces derniers (section H2). Après avoir détaillé ce type d'évaluation, nous étudierons le processus évaluatif utilisé lors de la phase 1 du projet AJIR. Puis nous observerons les tests réalisés au sein de deux projets du laboratoire de recherche en design (projet 2 et 3). À partir de ces données, nous terminerons en proposant une évolution dans l'approche évaluative des instruments publics. Cette proposition concerne un élargissement de la chaîne de valeurs et des critères évaluatifs utilisés (section H3).

Chapitre G

Une recomposition du temps et de la logique d'action dans les projets de transformation de l'action publique

Encart méthodologique

G1 : Une analyse du projet AJIR (compte rendu de réunion, carnet de bord de recherche, documents du projet, ateliers de recherche-action et entretiens de cadrage de l'évaluation) a permis de montrer la norme temporelle des projets. Nous avons également relevé une conception du temps qui évolue dans l'expérience du projet AJIR. Ces éléments ont également été observés dans l'analyse des entretiens semi-directifs ATAP. Enfin, nous avons analysé une conception de projet selon des rythmes-mouvement dans les projets de design social (analyse de matériaux et productions des projets du laboratoire).

G2 : Une analyse des entretiens semi-directifs ATAP révèle une approche projet que les acteurs ont du mal à qualifier. L'étude des documents des différents projets nous a permis de révéler l'importance de la question du développement territorial, que nous avons caractérisé à partir d'une analyse bibliographique. Enfin, l'analyse du projet AJIR (à partir des documents officiels et de compte rendu de réunions, de documents administratifs et de synthèses de travaux collaboratifs) puis l'analyse des projets du laboratoire de recherche en design (matériaux et productions des projets du laboratoire) nous donne une indication d'autres approches possibles que celle du développement.

G3 : Une étude bibliographique nous permet de montrer la différence entre les concepts de nouveautés et de réformes au sein de l'action publique. Nous mettrons ces données en perspective avec le projet AJIR (analyse des documents officiels) pour voir que ce dernier parle de transformation. Nous proposerons ainsi une définition de celle-ci à partir de l'analyse des entretiens semi-directifs ATAP. Enfin nous tenterons de qualifier cette dynamique de changement à partir des premiers résultats (issus des autres chapitres) de la présente thèse.

G1) Les projets de transformation de l'action publique territoriale ouvrent la conception linéaire du temps aux multiples temps de l'expérience

1) Le temps linéaire et les normes temporelles du projet AJIR

La flèche linéaire du temps des projets, l'écoulement chronologique lié à la planification et plus généralement à sa procéduralisation est aujourd'hui habituel dans la conception et le déploiement des projets. Cette vision a construit des normes temporelles omniprésentes aujourd'hui, où « *la société moderne n'est pas régulée et coordonnée par des règles normatives explicites, mais par la force normative silencieuse de normes temporelles qui se présentent sous la forme de délais, de calendrier et de limites temporelles* » (Rosa, 2017). L'appel à projets PIA 411 ne fait pas exception, étant parsemé de ces normes⁵¹. Nous observons (cf. figure 59) une programmation financière à planifier sur cinq ans, dans un sens chronologique (du présent vers le futur) selon un décompte en mois, trimestres, années et phases. Ce tableau est à remplir à titre indicatif, il s'agit donc d'une anticipation prospective. Toutefois, il norme et formate les façons de concevoir les projets, car toutes les modifications demandent du temps et des justificatifs.

Ces normes temporelles présentes désormais dans toutes les sphères de notre vivre ensemble sont devenues des repères, des organisatrices de nos activités. Et elles ont entraîné progressivement une accélération de notre temps social. En effet Hartmut (2017), Elias (2014) ou encore Latour (2013) convergent pour décrire la conception du temps moderne, comme « *un régime nouveau, une accélération, une rupture, une révolution du temps* » (Latour, 2013).

Figure 59 : Modèle à remplir pour la programmation trimestrielle des paiements des acomptes et du solde de la participation financière du programme investissements d'avenir PIA 411

[Tableau à compléter – Indiquer les sommes en million d'euros - Arrondir les sommes à 2 décimales - Planning des Phases donné à titre indicatif]

Phases	Phase 1												Phase 2							
	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5			
Paiements prévus	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Montants																				
Cumul																				

Montants exprimés en million d'euros arrondis à 2 décimales

Source : Appel à projets PIA 411, 2015

⁵¹L'ANRU est l'opérateur responsable de la mise en œuvre de ce programme en application de la convention du 10/12/2014 entre l'État et l'ANRU, parue au Journal officiel de la République du 11/12/2014 [...] Cet appel à projets est ouvert jusqu'au 30 juin 2016. Le comité de pilotage chargé d'instruire les premières candidatures se réunira en juin 2015. [...] Dates limites pour le dépôt de dossiers complets : Session 1 : 15 mai 2015 Session 2 : 15 septembre 2015 Session 3 : 15 janvier 2016 » (Appel à projets PIA 411

Dans un atelier de recherche-action du projet AJIR (cf. Annexe 10), les acteurs ont cette impression « *d'un temps qui s'accélère* ». Les acteurs des institutions d'AJIR ont dû prendre rapidement des décisions, modifier leurs règlements tout en signalant subir un calendrier national. Les acteurs des associations ressentent également un temps court inconfortable, car il s'accélère tout en espérant à terme un temps long confortable. C'est ainsi que l'on retrouve à de nombreuses reprises dans les réunions AJIR des expressions qui traduisent cette accélération sociale du temps, comme :

L'expression de « *timing serré* » (01/06/2016),

De « *on a suffisamment de retard* » (09/11/16)

Ou la nécessité de « *résoudre l'urgence* » (13/09/2017).

Ces tensions pour aboutir correspondent aux pressions de résultats et de respect des procédures et du calendrier. D'ailleurs, la notion de « mise à l'agenda des politiques publiques » désigne « *« l'ensemble des problèmes faisant l'objet d'un traitement, sous quelque forme que ce soit, de la part des autorités publiques et donc susceptibles de faire l'objet d'une ou plusieurs décisions* » (Garraud, 1990). Symboliquement, pour être traité, tout problème public doit passer par les procédures de mises à l'agenda. Une fois noté dans l'agenda, un temps planifié lui sera dédié afin de trouver des solutions et de prendre des décisions. Les acteurs auront donc le devoir de réaliser les procédures correspondant à la planification de la mise à l'agenda. Ce mécanisme régit notre manière d'interagir. Aussi par ces normes, « *la pensée elle-même, en devenant « calcul des conséquences » est devenue une fonction du cerveau et logiquement on s'aperçoit que les machines électroniques remplissent cette fonction beaucoup mieux que nous* » (Arendt, 1983).

2) La transformation dans le projet AJIR entraîne la nécessité de décaler l'attention vers un temps long et incertain dans l'expérience

Certains Certains acteurs du projet AJIR ont toutefois fait l'expérience d'un temps qu'ils décrivent comme « agrandi » à certains moments. Latour (2013) nomme cet agrandissement, le temps de l'expérience, celui de l'intensité : « *le temps du calendrier situe bien les évènements par rapport à une série réglée de dates, mais l'historicité situe les mêmes évènements par rapport à leur intensité* ». Un acteur d'une institution en Ardèche communique en ce sens :

« *Un rapport au temps/à la durée [dans le projet] qui a énormément changé* ».

Il précise se rappeler régulièrement :

« *Ce n'est pas grave, on a le temps, ça ira, ne sois pas si pressée* ».

Cet acteur fait l'expérience de ce que Sansot (2000) ou Honoré, (2013) appellent aujourd'hui la redécouverte de la lenteur. « *La lenteur est indispensable, à la fois pour faire émerger une*

compréhension commune de réalités d'ordres variés et pour favoriser l'inscription sociale de la science faite avec la cité autant que pour elle — une autre façon de donner sens, épaisseur et consistance au monde » (Bing, 2015).

C'est pourquoi, dans les projets étudiés, il existe à certains moments pour les acteurs un passage d'une conception d'un temps chronologique linéaire court, basé sur le présentisme (Haro, 2014) et l'immédiateté, à un temps incertain et long, le temps des expériences, de l'intensité, de la pratique, du temps vécu individuel ou collectif. Latour (2013) argumente la possibilité de ce changement, de ce passage, sur le fait que nous n'avons jamais vraiment été modernes et que cette conception linéaire du temps, nous la décalons facilement en modifiant notre attention dans les projets, car : *“Que faire si nous n'avons jamais avancé ou reculé. Déplacer notre attention [...] et revenir au temps qui passe, c'est-à-dire aux êtres et à leurs relations, aux réseaux constructeurs d'irréversibilité et de réversibilité”*.

3) Un temps long et incertain dans l'expérience revendiqué par les acteurs des entretiens semi-directifs ATAP

Sept personnes enquêtées⁵² nomment l'importance de revenir au temps long dans les projets, qu'elles qualifient tour à tour comme la possibilité de prendre du recul, de réfléchir, se laisser l'éventualité de changer des choses, ou encore pour pouvoir transmettre ou s'appropriier des éléments. Nous observons une réappropriation de la lenteur inscrite dans un temps long afin de laisser émerger les multiples temps de l'expérience humaine, toujours imprévisibles.

Nous avons également identifié, dans les entretiens, un besoin de certains individus d'un temps de pause dans leurs vies. Les deux enquêtés âgés respectivement de 50 et 25 ans ont pris ce temps pour eux-mêmes dans des moments de « transition » de leurs vies. Ils ont pris ou prennent ce temps pour observer, réfléchir et agir différemment :

« On a peu le temps de faire de l'introspection mis à part sous des problématiques, euh psychologiques, plus ou moins graves, mais là dans le cadre professionnel, on n'a pas le temps, là j'avais plus le temps de faire de l'introspection ».

« Je suis à un moment de ma vie où j'ai envie de prendre le temps ».

Mais ce besoin de temps pour laisser reposer, pour réfléchir est également nécessaire pour les projets collectifs. Un directeur de service dans une institution publique en signale l'importance afin de créer du sens. Il insiste également pour dire que ce temps pris n'est pas pour résoudre des problématiques psychologiques, mais pour pouvoir créer des projets qui ont du sens pour ceux qui les vivent :

⁵² Les entretiens semi-directifs auprès des acteurs de la transformation de l'action publique en France et au Québec

« Tout ça fait ressortir des questionnements sur le temps long et ça, c'est aussi de la matière. [...] C'est toute la question [...] du temps long qui se pose. Donc, d'abord s'intéresser au temps long. Ça a une vocation à comprendre, mais comprendre pour agir [...] Les gens recherchent du sens, ce n'est pas que dans l'analyse des psychologies, je veux dire, nous, on ne fait pas de la science, on est un peu ancré dans le réel. [...] Ils cherchent du sens et nous, on sait que c'est là qu'on va créer du commun. [...] des gens qui font du sur-mesure, qui ont du temps et qui prennent du temps ».

Un acteur d'une société accorde aussi une importance à ce temps long dans les projets, qu'elle juge indispensables. Pour elle, il s'agit de faire en sorte que ceux qui vont participer à la conception et vivre le projet puissent se l'approprier, ce qui leur permet alors de le modifier et de le réadapter. Et c'est précisément ce processus qui donne du pouvoir aux différents acteurs du projet qui fait sens, mais qui demande un temps long, celui du temps vécu, de l'intensité de l'expérience :

« C'est vraiment le temps long qui est accompagné par la maquette, par la transmission et donc, par l'appropriation [...] C'est pourquoi avoir envie de prendre le temps de se poser des questions, de construire. Finalement, il n'y'en a pas beaucoup qui ont cette motivation-là. Et c'est surprenant d'ailleurs, parce que je ne vois pas aujourd'hui comment on peut faire autrement ».

Une directrice de service dans une institution publique fait remarquer que seuls, les outils comme la maquette, un dispositif, un prototype ne suffisent pas, ce qui est important, ce sont les accompagnateurs, les passeurs et facilitateurs :

« Il y'a du temps homme derrière et chez nous, il y'en a sur tous les projets et c'est énorme ».

Un acteur d'une SCOP pose ce point en questionnement. Il se demande finalement si ce qui est important n'est pas justement pour les concepteurs d'être plus engagés dans les expériences des projets et donc de sortir d'une attitude passive pour être embarqué dans l'intensité des expériences :

« Il faut du temps, ça c'est certain, il faut du temps. [...] il y'a aussi la question de faire territoire, est-ce que demain il faut davantage être inscrit dans le temps, dans les projets ? »

Toutefois, ce retour à la lenteur et au temps long est peu compatible avec les impératifs de performance, de résultats, d'efficacité demandée par les managers d'aujourd'hui. Un directeur de service dans une institution publique expose cette difficulté à défendre ce type de projets qui demandent de l'investissement notamment humain sans assurer une réussite, un coup gagnant :

« Ça, c'est toute une dimension, j'ai envie de dire spontanée, au fil de l'eau, sur des temps longs, parce que les gens, ils n'arrivent pas comme ça, viens je te pose ça et je reviens prendre la commande dans trois mois. Tout le travail, finalement qui va être intéressant à faire, bon après le problème c'est que du coup, enfin le problème pour nous [...] des fois c'est difficile à défendre ou à expliquer, ça a un coût, c'est-à-dire que l'on est sur des démarches qui sont longues, ce n'est pas, je vous sors le rapport expert et suivez les préconisations, ce n'est pas comme ça que ça se passe, sinon ça ne marcherait pas ».

Ces projets font courir des risques aux structures et organisations qui s'engagent. Une directrice de service dans une institution publique expose également cette inadéquation entre ces projets et le besoin de résultats immédiats. Il signale aussi que ces projets sont difficilement compréhensibles de l'extérieur par un financeur par exemple et que la seule façon de comprendre ces projets est de les vivre, pour pouvoir changer de logiciel de lecture :

« Ce qui est parfois difficile, c'est que [...] les gens contestent l'impact, en disant ça coûte cher, c'est en plus, qu'est-ce que ça va apporter en plus. Après, tous les gens qui plongent dedans, ils en voient le bénéfice, sur la qualité de ce que l'on vit, des trucs comme ça. ».

4) Le travail de la concordance des temps dans les projets de design

Les designers, en concevant la forme des expériences, composent avec des temps multiples selon « une capacité à créer des ponts » (Félizat-Chartier et al., 2019). Ces ponts peuvent se trouver entre de multiples éléments, à l'exemple d'un pont « entre des populations peu disposées à priori à se relier et à vivre ensemble » (Félizat-Chartier et al. 2019). Or la temporalité entre la réalité de deux populations, deux individus, deux organisations, deux espèces, deux territoires diffère toujours. Le pont, la relation entre les deux au sein d'un projet où les différents membres sont émancipés est toujours un apprentissage, une appropriation, avec, à nouveau, une nouvelle temporalité. En fait, dans les projets étudiés, il devient nécessaire « d'être capable d'une concordance des temps », c'est-à-dire 'abandonner la tendance d'une approche mono temporelle pour considérer plusieurs types de temps à la fois » (Haicault, 2003).

Zaidi (2014) décrit que « les dispositifs projet-design repensent la question de la temporalité de notre quotidien matériel et mettent en évidence ce passage qui permet de retravailler le temps chronologique du processus de l'intérieur pour actualiser par conséquent notre perception de la temporalité de l'usage ». Cette temporalité de l'usage n'est autre que celle de l'expérience. Un chercheur dans un séminaire du projet 3 du laboratoire de recherche en design parle de la lenteur de ces démarches :

« Créer la relation pour bien comprendre les contextes et les publics, ce sont des démarches très lentes ».

L'enjeu est donc de redécouvrir la multiplicité des temps du projet pour faire des liens, des relations entre plusieurs 'régimes d'historicité' (Hartog, 2014) ou plusieurs 'ordres du temps' (Fournier, 2004). Il ne s'agit pas de les réduire, mais au contraire de les exprimer, pour pouvoir faire avec. C'est ainsi *« qu'intégrer ce temps, l'accompagner et respecter le rythme de chacun a été nécessaire lors de la première phase du projet AJIR »* (Hamon et al. 2019). C'est pourquoi les projets s'inscrivent simultanément ou non dans le futur, le passé ou le présent, ce qui est *« incompréhensible aux modernes [...] L'asymétrie entre nature et culture devient alors l'asymétrie entre le passé et le futur »* (Latour, 2013) ». Cette redécouverte de la lenteur est aussi une acception des multiples temporalités du monde où finalement *« notre notion intuitive et concrète du temps est évidemment beaucoup plus riche [...] nous vivons dans plusieurs temporalités enchevêtrées, tant par leur nature [...] que par leurs échelles [...] on ne ferait ainsi que renouer avec Aristote, pour qui, comme il est bien connu le temps est nombre du mouvement »* (Paty, 1995).

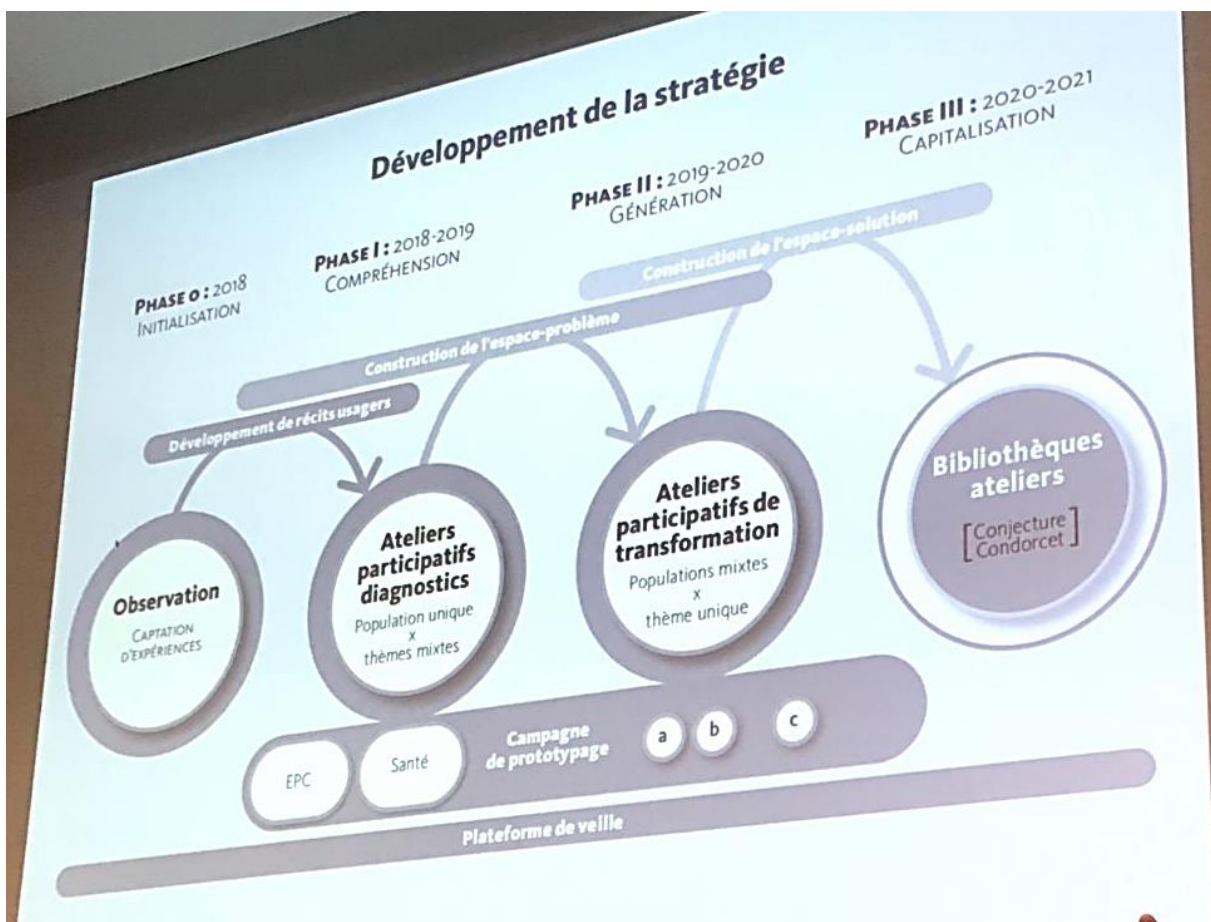
5) L'itération des rythmes-mouvements des projets de design ouvre le temps linéaire

Nous observons que les designers sociaux conçoivent par itération, par l'action de renouveler, de répéter. Il renouèle ce que l'on peut appeler 'un rythme-mouvement' dans le temps long de l'expérience afin de trouver les points d'équilibre, le moment où le projet a atteint le point de non-retour, c'est-à-dire qu'il peut se déployer aisément. *« Le retour périodique a des conséquences importantes qui transforment la simple perception du rythme en une expérience très complexe avec une forte tonalité affective »* (Fraisie, 1974). Bourassa (1992) montre également l'étroite relation qui unie le rythme (dans sa conception *rhythmos ionien*) et la production du sens. Un chercheur du laboratoire de recherche en design (cf. illustration 22) exprime la démarche itérative du design social lorsqu'il expose la stratégie du projet 2. Il s'agit d'engager des bibliothèques à repenser leurs modèles. Le schéma expose un temps long, composé de multiples temps, des phases (installation, compréhension, génération, capitalisation), des cycles continus (des prototypages et une veille) associés à une répétition de démarches (observations, ateliers participatifs, récits usagers...). Ils permettront progressivement de construire des espaces conceptuels, l'espace problème et l'espace solution.

En exposant cette démarche, le chercheur du projet 2, expose une stratégie de rythmes-mouvements, de production d'espace-temps, un temps long composé de l'intensité de l'expérience pour fermer et ouvrir le projet. Il y a une délimitation du projet dans un temps linéaire long (2008-2021), mais les différentes étapes sont plus une invitation à des moments de réflexions, d'ajustements, que des délais (vu sous des laps de temps autorisé pour réaliser

quelque chose) en tant que tels. Le projet sur 5 ans explore de nouveaux modèles conceptuels tout en mettant les espaces et équipements à l'épreuve de ces nouveaux modèles. Or, le rythme mouvement du projet cherche le « *passage transcodé d'un milieu à un autre, communication de milieux, coordination d'espace-temps hétérogène. Autrement dit constitution de transmilioux [...] Une architecture des transmilioux forme des alliances, des médiations, des reliances, aussi bien entre les milieux naturels et culturels qu'entre les champs du savoir qui y sont associés* » (Bonzani, 2010). Les normes temporelles se transforment en rencontres entre différents milieux qui composent le monde commun des projets où une recherche de concordances entre plusieurs temps est réalisée (le temps institutionnel et administratif, le temps scolaire, le temps de mobilité, le temps de formations, le temps d'échanges...).

Illustration 22 : Présentation de la Stratégie du projet 2, laboratoire de recherche en design, 2018



Source : Laboratoire de recherche en design, projet 2, 2018

Latour (2013) développe le concept de l'empire du milieu pour composer un monde commun où les médiations, traductions, liaisons, relations deviennent essentielles par « *la capacité de lier et de trier, c'est-à-dire produire et le temps et l'espace* ». Dans cet empire du milieu ou empire de l'entre-deux, les acteurs peuvent alors recomposer, agencer les milieux de vie. « *La figure de l'entre-deux apparaît comme un opérateur particulièrement fécond pour explorer et*

traduire de multiples schèmes relationnels d'ordre socio-spatiaux et socio-territoriaux qui sont marqués par des dualités, des ambiguïtés ou des hybridations dans lesquelles des différences se rejouent, des frontières se brouillent » (Bourdeau, 2003). La frontière entre le passé et le futur se brouille et donc la flèche linéaire du temps devient plus floue dans les projets laissant place au temps qui se vit, aux saisons qui passent et reviennent et aux expériences qui marquent. Aussi dans cette exploration, les acteurs ont souvent du mal à expliquer ou plutôt à qualifier le type d'approche qu'ils développent.

G2) Les projets de transformation de l'action publique ouvrent le paradigme du développement territorial à une recherche d'habitabilité

1) Une approche du projet difficilement qualifiable pour les acteurs des entretiens semi-directifs ATAP

La moitié des acteurs interrogés⁵³ se représentent dans des approches de projets qui sont peu comprises ou perçues comme à la marge des façons de faire dominantes. Ils n'ont pas de mots pour en parler de manière précise. Un acteur d'une SCOP a une difficulté à qualifier simplement sa démarche, le processus qu'il utilise :

*« C'est hybride, tâtonnant, innovant ça, c'est **une disposition d'esprit**. On a des confrères qui sont dans le développement qui disent que nos pratiques sont finalement, sont justement, c'est un peu, une nouvelle façon, une nouvelle école de penser le développement local ou territorial. Après, je ne sais pas comment, on peut le citer autrement. On **pense** le développement local **de façon tellement différente** que d'une manière ou d'une autre, il y'a une disruption. Il y'a de la rupture dans les modèles. [...] **On invente quelque chose**, qui est finalement **un peu instable**, mais qui génère peut-être "l'art de vivre la terre en poète". C'est un peu notre disposition d'esprit. »*

Quant à un acteur d'une société, il regrette d'être sur une approche encore perçue comme marginale :

*« Finalement, le processus qu'on met en place, sur les projets, il **y'en a peu qui veulent le tenter et s'en saisir**. Nous, on ne répond pas à un appel d'offres, on vient nous chercher. [...] Mais, **on est** encore extrêmement **catalogués et expérimentaux** dans les processus qu'on met en place. »*

Un directeur de service dans une institution publique évoque la difficulté qu'ont certains employés au sein de son équipe à être dans cette disposition d'esprit :

*« Certaines équipes dans ma direction ont du mal à suivre parce que **c'est une autre manière de penser**. [...] C'est-à-dire qu'on n'est pas, enfin **ce changement de logiciel** entre guillemets ne se fait pas du jour au lendemain. [...] Ça passe par beaucoup de temps d'échanges [...] les nouvelles formes d'être et d'être en relation. [...] Et puis derrière, c'est toute une série de transformations plus profondes, avec un peu plus de temps. Car, face à l'inconnu certain restent ancrés sur leurs acquis, mais en tous les cas, **chacun ici, a***

⁵³ Les entretiens semi-directifs auprès des acteurs de la transformation de l'action publique

compris qu'on allait changer de société [...] on a abandonné l'ancien système ».

Également, dans deux autres entretiens, les personnes enquêtées évoquent des approches encore très peu pratiquées et enseignées. Un acteur d'une société trouve peu de personnes avec qui travailler (des stagiaires, des personnes à employer, ou des équipes...), car il existe peu de formations qui préparent à ce qu'ils font :

« Mais, il y'a très peu de formations donc concrètement, on commence à pouvoir embaucher des gens qui sont professionnalisés là-dedans, mais c'est vraiment le début. »

Nous observons des démarches de projets qui sont, pour les acteurs, difficiles à qualifier et à expliquer, à décrire. Ainsi, une des critiques faites à ce type de projets correspond justement au fait qu'ils n'ont pas fait la preuve de leur efficacité, de leur intérêt. Ces questionnements, ces réflexions correspondent à la culture actuelle de l'action publique territoriale c'est-à-dire « *la culture qu'on nous a donnée, à tous, à partir du XIXe siècle : d'une façon générale, si l'on vous enseigne quelque chose, c'est pour que vous l'appliquiez, ce n'est pas pour que vous le remettiez en question. Vous n'êtes pas là pour penser, vous êtes là pour appliquer ce qu'on a pensé pour vous* » (Le Moigne, Martouzet, 2018). Les formations sont ainsi prioritairement faites et donc il est difficile de trouver des collaborateurs, pour les professionnels enquêtés, qui s'écartent de ces modèles et expérimentent à chaque projet. Les acteurs évoquent ici une reconception en continu de systèmes complexes avec de multiples associations et une diversité d'éléments. Or « *nous sommes encore habitués, en termes de gestion normative de projet, à un certain nombre d'arguments de base. On applique des procédures en se référant de façon mimétique à un canevas déjà donné, on vise à contrôler ce qui se passe, on vise à assurer la régularité, on vise l'efficacité monodimensionnelle* » (Le Moigne, Martouzet, 2018). Agir et faire dans la complexité (cf. chapitre E3) demande aux acteurs d'être dans des conceptions toujours singulières, qui avancent au rythme des relations et des contextes toujours singuliers. Finalement, ces projets sont difficilement qualifiables dans l'épistémologie actuelle. Pour reprendre les mots de Le Moigne et Martouzet (2018), nous observons simplement des artefacts évolutifs dans les projets conçus par des bricoleurs, constructeurs, concepteurs.

Les acteurs sont ainsi embarqués dans un « *mouvement qui dépasse les catégories de pensée habituelles [...] S'il est porté par l'incertitude, un tel phénomène correspond aussi à de fécondes relectures des espaces et temps de proximité, qui transfigurent leur banalité et donnent lieu à la (re)découverte de multiples expériences et situations à la manière d'un néo-situationnisme* » (Bourdeau et al., 2011). Le mouvement situationniste revendiquait par de multiples manières exploratoires une réappropriation de la réalité par la population. Et, c'est finalement de cette façon qu'un acteur d'une SCOP réussit à parler de ce qu'il fait, de sa manière de faire :

« Des approches qui pourraient être **une sorte de néo-situationnisme**, qui est clairement présent qui se fait dans la pratique du web et dans la façon de faire de la veille, de faire de la recherche. Une poésie aussi de l'action liée à une façon un peu **in disciplinaire**, comme disait Morin, de penser la recherche, de penser le projet. [...] Oui cette **poésie de l'action, cette poésie des idées**, qu'est-ce qui **fait débat**, qu'est-ce qui fait qu'à un moment donné, on ne s'enferme pas dans des murs, dans des murs idéologiques, des murs de connaissances. [...] On est peut-être aussi dans une poésie géographique, parce que, on est avec une recherche un peu d'opportunités **de croisements, de rencontres**, qui fait qu'on ne va pas forcément faire nos projets, si on n'a pas la **bonne rencontre, l'initiative qui finalement nous trouble en quelque sorte** ».

2) Une réintégration du sensible dans la conception des projets territoriaux

Toutefois, malgré la difficulté pour les acteurs des entretiens semi-directifs ATAP de décrire et d'expliquer concrètement leurs dispositions d'esprit, leurs approches ou ce changement de logiciel, ils ont un point commun, celui d'être dans des projets où le sensible est intégré. Les acteurs parlent de réintégration du fait de la distanciation habituellement prise avec cette dimension sensible dans la conception et le déploiement des projets. Cette distanciation vient du « *statut secondaire de l'expérience du monde par rapport à la dimension formelle. Il se traduit par l'évacuation de l'émotion, du corps dans les représentations canoniques, mais aussi courantes* (Charles & Kalaora, 2008). Nous entendons le sensible dans cette thèse selon la définition de Borsari & Brulé (2016) qui « *articule sensibilité et sensorialité. Alors que le second terme renvoie aux sens dans leur manifestation physique et au fonctionnement cérébral, le premier évoque la dimension sociale du sensible, l'émotion, l'intuition, le ressenti...* ». Il s'agit donc à la fois d'une prise en compte des sens et de leurs manifestations physiques, tout comme la prise en compte des perceptions. Nous écartons d'emblée une approche romantique de la sensibilité, pour parler plus d'une réintégration du monde sensible dans les projets.

Un acteur d'une société décrit des moments qu'elle vit dans les projets, où les acteurs sont sur la même longueur d'onde et ces moments sont essentiels pour elle, car la mise en lien, les relations sont les fondements de son approche qui impacte à la fois les individus et le milieu :

« *Certaines réunions de chantier où on se retrouve où il y'a une espèce d'osmose qui se met en place un moment et ça, c'est assez fabuleux à chaque fois.* »

Un acteur auto entrepreneur souhaite réussir à toujours travailler avec ses émotions :

« *La joie m'inspire. J'adore la vie [...] c'est ça qui me porte, mais j'ai envie de*

travailler avec ça et pas autrement ».

Un autre entrepreneur s'intéresse également aux émotions dans la conception des projets, en étant très à l'écoute des milieux et des personnes qu'il rencontre :

*« Donc, en fait, il y a toujours **une approche liée sur le côté émotionnel** [...] Je pense que c'est plus au niveau clairement, de la gestion de projet, de la manière dont on mène, où je mène plutôt les projets. En fait, j'aime beaucoup que mon travail soit énormément **dans le chaos, dans l'observation, la compréhension, de récolter énormément d'information, d'être tellement à l'écoute de chaque acteur que l'on puisse rencontrer** ».*

Enfin, la réintégration de la dimension sensible dans la conception des projets est une conséquence logique du fait que les acteurs conçoivent à partir de l'habiter. Les acteurs conçoivent des projets engageant leur sensibilité, une sensibilité relationnelle entre les humains, les milieux et les choses. Ils insistent sur ce point, car il a été délaissé dans les projets de l'action publique au profit du respect strict de procédures, de techniques spécifiques... Pour Berque (2017) le sensible fait partie de nos conditions d'existence, car « *nous voulons sentir les liens entre nous et les choses qui nous entourent* ». Naturellement, nous avons besoin de nous sentir ou être hors de soi dans une relation sensible avec le milieu. Mais penser l'habiter dans la conception de projets territoriaux semble décaler le paradigme du développement territorial habituellement utilisé.

3) Vers un après développement ?

Au sein du dossier de candidature du projet AJIR, nous avons relevé 137 fois le mot développement, pour parler de projets, d'actions, de plans, de parcours, de compétences, le développement personnel, durable, d'une politique, de culture, de liens... Nous retrouvons également le terme 9 fois au sein de l'appel à projets national (PIA 411). Et enfin, nous avons pris au hasard le compte rendu d'un comité de pilotage du projet AJIR (26/09/2017) et nous retrouvons le terme 6 fois pour un poste, une pratique et une proposition. Dans les entretiens réalisés en France, nous avons relevé 86 fois le terme. Enfin, dans le document de rendu du projet 1, du laboratoire de recherche en design, le terme est mentionné 20 fois. La question du développement est ainsi très présente au sein des différents projets.

Le développement signifie étymologiquement, l'action de dérouler, d'étendre⁵⁴. Dans la bibliographie, les auteurs ont du mal à qualifier ou définir clairement ce terme, bien qu'ils s'accordent généralement pour le lier à la modernité occidentale, parlant tantôt d'une idéologie (Pellet, 1987), d'une théorie (Torre, 2015 ; Vachon & Coallier, 1993), d'un concept (Gruyter, 2017), d'une croyance (Rist, 2015), d'une notion (Vivien, 2003), d'un champ (Olivier de Sardan, 1993), d'une valeur universelle (Massicotte, 2011) ou encore d'un paradigme (Waub, 1991). Nous pouvons relever des récurrences toutefois dans les textes. Le développement vise à « soulager les labeurs » des humains (Arendt, 1983). « Le développement » vise à améliorer les conditions de vie de l'humain, à combler ses besoins.

Différents courants vont influencer les théories du développement, le courant orthodoxe, dont une partie sera oubliée, le courant keynésien et le courant néo marxiste (Lê, 1984), positionnant progressivement l'économie politique comme « *la théorie des lois du développement de l'économie nationale, entraînant l'évolution dans la maîtrise et la connaissance du monde* ». Les théories de développement sont conçues comme universelles et vont pouvoir être transposées vers des cultures radicalement différentes, car « *la trajectoire de développement est applicable partout* » (Moulaert & Nussbaumer, 2008). L'humain produit quelque chose (une marchandise, un service, de la connaissance, de la spiritualité...) qui obtient une valeur d'usage ou une valeur d'échange sur le marché. La logique universelle du développement est le résultat d'opérations, de mécanismes et de transcodages permettant la transposition d'éléments (l'air, le feu, la connaissance, l'informatique, des idées, une expérience, des objets, des compétences, des graines, des enseignements, des religions, des spiritualités, des formes de vies, des cultures, des croyances, des écrits...) en ressources, en biens commercialisables sur des marchés. La critique du développement (Arendt, 1983) est alors la perpétuation du sous-développement, ce qui est logique, étant donné que les théories du développement sont basées sur un système économique d'exploitation, c'est-à-dire sur un faire-valoir pour tirer un profit de la production.

⁵⁴ cf. Dictionnaire CNRLT

Pour combler ce déséquilibre (exploitant/exploité), il existe de nombreux programmes ou projets qui visent à compenser les inégalités produites. Le surplus, soit le profit tiré de la production permet de capitaliser ou d'investir ailleurs. L'enjeu est l'accroissement ou la création de nouveaux marchés et l'optimisation du capital visant à combler les besoins humains.

Associés aux territoires, nous trouvons le développement territorial (Baudelle et al. ; 2011 ; Jean, 2011 ; Leloup et al., 2005 ; Moulaert & Nussbaumer, 2008 ; Pecqueur, 2001 ; Torre, 2015). Le développement des territoires articule des ressources et des actions sur un territoire qui sont révélées et déployées par des opérations. La ressource spécifique est latente, par une opération de révélation, elle est révélée. Elle peut être ensuite valorisée comme un actif territorial permettant alors la croissance économique des territoires ou alors elle devient un construit socioculturel. Il est intéressant de noter que la « *notion de ressource territoriale permet de nommer ce qui fait la force des territoires* » (Landel & Senil, 2009). La ressource territoriale est « *une caractéristique construite d'un territoire spécifique, et ce dans une optique de développement* » (Gumuchian & Pecqueur, 2007). Le passage du développement local au développement territorial se fait par l'accroissement de l'autonomie territoriale et l'élargissement international des marchés. Mais une chose n'a pas changé entre ces deux types de développement : « *la finalité est la même que celle de tout type de développement : améliorer le bien-être et éventuellement la richesse des populations, avec le choix d'un intérêt étendu jusqu'aux territoires aux fonctions industrielles réduites, par prédilection ou manque de ressources. [...] permettre aux territoires de survivre, de se perpétuer et d'éviter la fuite des populations ou des compétences les plus importantes* » (Torre, 2015).

Nous repérons aujourd'hui dans la littérature de nombreux qualitatifs associés au développement, à l'image du développement durable qui s'inscrit dans la lignée du « *célèbre rapport du Club de Rome sur « Les limites de la croissance » (1972), connu sous le nom de "rapport Meadows", l'hypothèse d'un arrêt du développement humain tel que nous le connaissons dans les pays développés est prise très au sérieux* » (Vial & Proulx, 2019). La définition la plus fréquente de ce dernier est la suivante : « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». Répondre aux besoins des individus, soulager leur labeur, ou améliorer leur bien-être, leur confort...mais avec toutefois une exigence désormais, celle de pouvoir faire perdurer cette façon de penser pour les générations futures, exigence qui se retrouve dans les indicateurs du développement durable que sont la viabilité et la vivabilité. Le développement durable est défini par la commission européenne⁵⁵ comme l'accroissement de l'activité économique qui se réalise dans le respect de l'environnement et l'utilisation harmonieuse des ressources naturelles de

⁵⁵ Document de travail de la Commission, *De Cardiff à Helsinki et au-delà*, Rapport au Conseil européen sur l'intégration des considérations relatives à l'environnement et au développement durable dans les politiques communautaires, SEC (1999) 1941,24 novembre 1999

façon à ne pas compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins. Par opposition, un développement non durable est caractérisé par la destruction de ressources naturelles, qui se répercute négativement sur les potentialités de développement à long terme.

Nous voyons se dégager dans l'analyse des entretiens semi-directifs ATAP non pas une critique de la cosmologie ou de l'ontologie du développement, mais une ouverture à un après développement. Les acteurs des entretiens en parlant de la réintégration du sensible dans des conceptions se rapprochent des explorations observées dans les deux expériences de cette thèse. La vie est en soi une expérience sensible en relation, un enchevêtrement d'habiter. En effet, en cherchant à concevoir des projets à partir de l'habiter (cf. chapitre E3) en explorant l'épistémologie de la complexité (cf. chapitre F3) les acteurs des différentes expériences cherchent à retisser des liens dans les territoires, là où les théories du tout développement les avaient exclus. En ce sens, les acteurs ne veulent pas simplement préserver l'environnement pour le transmettre aux générations futures comme le préconise le développement durable, mais concevoir des projets où l'humain est constitutif de son milieu et non séparé, extérieur à celui-ci. Le fait de concevoir à partir et avec l'habiter, d'écouter les relations complexes qui s'entrecroisent permet de combler le grand oubli dans les théories du développement et notamment du développement durable, c'est-à-dire la complexité, les liens, l'interdépendance et la non-séparation entre les éléments et de les faire grandir ensemble.

Par exemple, le milieu et l'humain croissent, décroissent, évoluent et se déploient simultanément ensemble. Pour ce faire, les acteurs ont besoin d'utiliser « *des composants de passages, d'un agencement à un autre, d'une ritournelle à l'autre, d'une langue à un dialecte autre. Car c'est la seule chose à faire [...] détecter les nœuds "où ça coince", les espaces-temps ou au contraire "ça marche" et les faire travailler, les faire fuir. Un exercice de haute précision, de minutie, dans la dentelle de l'entrelacs des détails* » (Guattari, 2015). Lors d'une résidence dans une bibliothèque du projet 3, les étudiants designers ont réalisé que la bibliothèque n'était pas réellement voulue dans le village du projet. Ce point est alors un nœud à partir duquel travailler, pourquoi n'est-elle pas voulue par ses habitants, qu'est-ce qui pose problème, est-ce simplement des oppositions de principes ? Quels sont les fils de ce nœud ? Avons-nous besoin de modifier la bibliothèque ? Comment travailler les systèmes autour de la bibliothèque ? Les designers cherchent à comprendre et à travailler conjointement dans les projets les réalités humaines et les systèmes éco-techno-symboliques pour agir dessus. Escobar (2018) signalait ainsi : « *Il revient à chacun de nous à présent d'apprendre à sentir-penser avec les territoires, les cultures et les connaissances des peuples, leurs ontologies au lieu de penser [seulement] à partir des connaissances décontextualisées qui sous-tendent les concepts de "développement", de "croissance" et même "d'économie" ».*

Les travaux de Coste et al. (2018) montrent que l'enjeu est désormais « *de sortir du modèle de société propre à la notion de développement [...]* ». Ricœur (1985) condamne dans les sociétés modernes occidentales la « *dramatique réduction du politique à l'économique* » qui entraîne une insatisfaction de l'homme dans une lutte continue où subsiste un continuel sentiment d'injustice. L'économie est pour une lui une simple abstraction du réel, une mécanique sociale abstraite qui régule nos rapports sociaux, mais ne s'occupe en rien de l'être social. Finalement, les acteurs des différents projets étudiés dans leurs explorations sont confrontés à cet après-développement. L'attention à l'habiter dans sa dimension relationnelle, avec l'éthique qu'il contient, dans les projets territoriaux porte comme attention sous-jacente une amélioration de l'habitabilité des territoires. Ces projets en cherchant à améliorer l'habitabilité des territoires dégagent une autre grammaire de l'action publique. « *Le développement a un noyau technique et économique qui en est le cœur. Le reste suit. Le développement n'apporte de soi ni la démocratie ni l'humanisme. Il faudrait penser désormais en termes qualitatifs. [...] Face au risque de courir vers la catastrophe, comment donc changer de voie pour aller vers une « politique de l'humanité » ou une « politique de civilisation ? »* » (Morin et al. 2003).

La notion d'habitabilité, entendue comme la manière dont l'homme rend habitable le monde, permet une lecture relationnelle des milieux de vies, soit des liens, des relations et interactions qui se tissent. Le regard par l'habitabilité est un regard transdisciplinaire (Delabarre, 2013) qui fait à la fois intervenir des disciplines comme la géographie, le design, la sociologie, l'ethnologie, l'architecture, soit plus généralement l'ensemble des sciences humaines et sociales, des sciences de la nature, mais aussi des sciences physiques. Des équipes métissées peuvent se constituer pour travailler l'habitabilité des territoires. Pour Corneloup et al. (2014), revenir à ce concept permet de questionner et de remodeler nos relations via « *les interactions géographiques qui se dessinent entre soi et les autres actants du territoire* ». Pour les auteurs, ces interactions géographiques peuvent se lire au travers de la géographicit , de la socialité et de la culturalité à l'œuvre entre les habitants et leurs territoires.   travers cette approche, une attention particulière est portée à la manière de vivre et d'être au monde. Dans ces relations un espace de libération, de co-conception **de sens commun s'ouvre**. Pour Fourny (2016), il s'agit de regarder « *la construction d'un sens collectif de l'espace. [...] L'habitabilité appar it comme un processus relationnel. Elle associe la capacité d'un espace à être désiré, saisi, approprié et la capacité des humains à entrer en relation* ».

En s'intéressant à l'habitabilité des territoires, il s'agit de regarder concrètement comment un territoire évolue. Il s'agit donc de ne pas séparer l'humain de son territoire vivant. Or les théories du développement se sont focalisées à satisfaire les besoins humains, à accroître seulement leur bien-être en oubliant ou en niant les relations. « *Cette révélation est en quelque sorte d'autant plus forte qu'elle est ténue, discrète, qu'elle échappe précisément à l'appropriation et à la maîtrise* » (Charles & Kalaora, 2008). Ce qui est exploré dans les projets

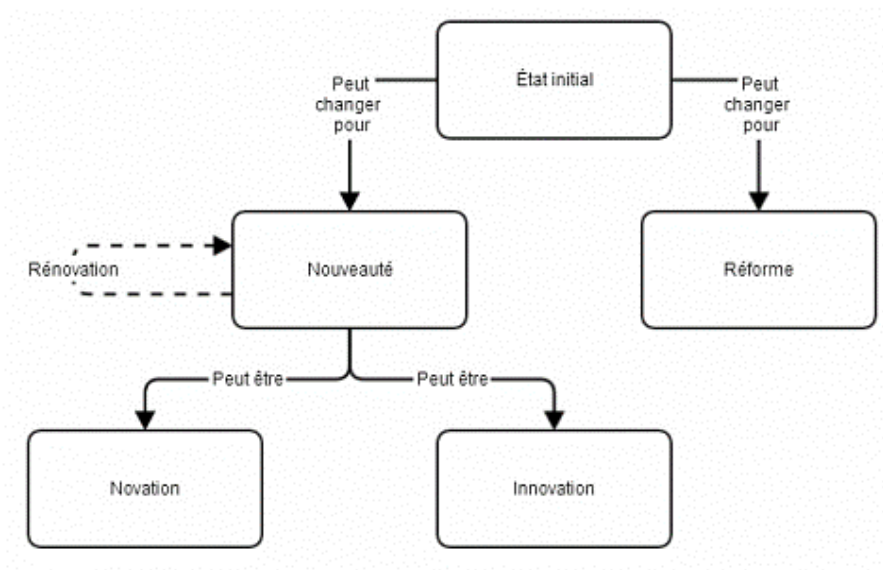
de transformation de l'action publique est une prise en considération de cette relation dans toutes ses dimensions. L'économie et le développement ne deviennent alors qu'une variable de lecture et d'action parmi tant d'autres et la relation sensible est réintégrée dans les projets. *“Être présent au monde, ouvrir des possibles de rencontre et de retrait, veiller à la singularité des situations, mettre en relation par des rythmiques dynamiques, maintenir un sens en partage, ménager les lieux et les milieux, c'est prendre soin de l'habiter et du cohabiter. [...] d'ouvrir un monde”* (Younès, 2007). Adopter une posture résolument sensible invite à faire évoluer la cosmologie moderne et à « *activer la relationnalité là où prédominait la déconnexion* » (Escobar, 2018). S'ouvre alors la voie de l'après-développement où un des enjeux principal des acteurs de l'action publique devient d'améliorer la manière dont l'homme rend habitable le monde, d'améliorer l'habitabilité (Findeli, 2016).

G3 — La transformation de l'action publique... un essai de définition

1) La différence et l'association entre les concepts d'innovation et de transformation.

Historiquement, la question du changement dans l'action publique est l'objet principal de la science politique, étant donné que « toute politique publique recouvre une théorie du changement social »⁵⁶. De nombreux travaux traitent de la question du changement (Fontaine, & Hassenteufel, 2002) dans l'action publique et montrent que celle-ci évolue en permanence. Il existe une abondance de travaux sur la question du changement. L'enjeu n'est pas ici de faire une synthèse de ces théories. Nous avons privilégié un questionnement sur les types de changement auxquels, cette dernière fait face. La figure 60 a été réalisée pour montrer les différents types de changement au sein de l'action publique à partir d'un état initial. Elle met en évidence deux grands types de changements, que sont la réforme ou la nouveauté (Lison et al., 2014).

Figure 60 : La différence entre la nouveauté et la réforme



Source : Lison et al. 2014

⁵⁶écrivent ainsi Yves Mény et Jean-Claude Thoenig (1989)

Pour ce qui est de la **réforme**, elle est relativement courante et chaque gouvernement de la Vème république en France, en a au moins une. La France a connu depuis une trentaine d'années diverses vagues de modernisation administrative (Özdirlik & Pallez, 2017). Ces vagues de modernisation cherchaient un changement simultanément sur le management public et les politiques publiques (Pallez, 2008). La figure 61 permet de montrer les directions de ces réformes. La première période (1962/1972) est celle d'une rationalisation de l'administration inscrite dans le paradigme planificateur. La seconde période (1972-1981) correspond à une période de mouvements sociaux en France qui vont permettre aux administrés d'acquérir plus de droits et de positionner l'administration au cœur des problèmes publics. La troisième période (1981-1984) est paradoxale combinant à la fois un processus de décentralisation de l'Etat avec une réaffirmation de l'Etat. Cette période engagera également des mesures néolibérales sur l'administration. La quatrième période (1984-1991) correspond à une recherche d'efficacité du fonctionnement de l'appareil d'Etat. Pour ce faire un panel d'expertises va être au chevet de l'administration et un management modernisateur va se développer. La cinquième période (1991-1997) va faire croître le modèle managérial d'organisation. Et enfin la sixième période (1998-2008) correspond à l'appropriation politique du tournant néolibéral de l'Etat. Toutefois depuis une dizaine d'années ces différentes vagues de modernisation sont remises en question, critiquées et discutées (Coblence & Pallez, 2015).

Figure 61 : Nature des différentes réformes sous la Vème république (1962-2008)

1962/1972	1972-1981	1981-1984	1984-1991	1991-1997	1998-2008
Gouvernement de rationalisation de l'administration	Les réformes des contre-pouvoirs. Administration inscrite dans le jeu de la politique (construction en problème public, défense et droits pour les administrés)	Dynamiques contradictoires (décentralisation vs affirmation de l'Etat), tournant néolibéral de l'administration	Compromis modernisateur (recherche d'efficacité, ouverture de champs d'expertise, répertoire managériale de la modernisation)	Etat stratège avec N.P.M (règles de réorganisation de l'Etat, modèle managérial d'organisation et une politique de réformes)	Changement des règles historiques du système administratif et une appropriation politique du tournant néolibéral

Source : Poudray, 2020, à partir de l'ouvrage de : Bezes, 2015

Pour ce qui est de la **nouveauté**, deux voies sont possibles pour les auteurs : soit une novation (une invention), soit une innovation, c'est-à-dire l'application de la novation dans un contexte donné. Les auteurs rejoignent ainsi la théorie d'Alter (2000 et 2002) qui postule que l'invention est l'étape qui précède l'innovation. L'innovation signifie l'introduction d'une nouveauté ou l'action d'introduire du nouveau selon Trepos (2010). Le terme est ancien (1297), mais sera réutilisé par Schumpeter (1942) qui l'introduit dans le domaine économique et en fera l'emblème du capitalisme avec la figure populaire de l'entrepreneur innovateur. Pour lui, une entreprise qui fonctionne est une entreprise qui innove en continu, car elle pourra survivre au

jeu de la concurrence mondialisée. Elle désigne à la fois un processus ou un résultat qui survient toujours sur un temps relativement court. L'innovation est un changement parmi tant d'autres (Lison et al., 2014). Elle peut être présente dans tous les domaines de la société. En ce sens, on peut la qualifier de sociale (Cloutier, 2003), de technique (Flichy, 2017), d'ordinaire (Alter, 2013), d'institutionnelle (Bonny & Giuliani, 2012) ou encore d'environnementale (Gasmi & Grolleau, 2003). L'appel à projets PIA 411 invite les territoires dès son titre (Projets innovants en faveur de la jeunesse) à innover. Le mot innovation est repris dans le document et correspond à un objectif : « *susciter et soutenir l'innovation* ». Également, le PIA 411 incite les territoires à proposer des réponses aux défis actuels de la société par des « *actions socialement innovantes [...] au service de défis nouveaux de notre société auxquels les modes d'intervention classiques de la puissance publique ne suffisent pas à répondre* ». Bonny & Giuliani (2012) évoquent l'omniprésence actuelle **du sujet d'innovation** dans nos sociétés et politiques. Ils distinguent trois catégories de l'innovation. La première catégorie concerne la double création de valeurs économiques et sociales, centrée sur l'efficacité et le marketing se rapprochant ainsi de la définition de Schumpeter. L'idée d'innovation vise dans cette acceptation à se distinguer, à être attractif. Cette catégorie correspond aux critiques de Rosa & Chapoutot, (2013) qui associe l'innovation à la recherche d'accroissement des sociétés modernes. La seconde catégorie concerne la réduction des dépenses publiques, via la société civile. Cette catégorie valorise les initiatives des personnes comme les jeunes par exemple dans des politiques sociales souvent très restrictives. Enfin, la troisième catégorie concerne la société en questionnant le type de société et de civilisation dans lequel on s'inscrit. Elle vise alors la définition ou la proposition d'un horizon de sens.

La troisième catégorie du concept d'innovation peut rejoindre **la transformation**, bien que le passage de l'un à l'autre n'aille pas de soi. En effet « *le maillage entre l'approche de l'innovation sociale et celle de la transformation sociale n'est pas toujours naturel. L'une fait référence au temps court de l'expérimentation et l'autre au temps long de l'évolution de la société* » (Klein, Camus, Jetté, Champagne & Roy, 2016). Toutefois, il peut arriver dans certains cas que l'innovation sociale en transgressant les règles aboutisse « *à une transformation de l'ordre établi* » (Alter, 2010). Au sein de l'instance nationale de coordination des PIA 411 jeunesse, une réflexion a été réalisée autour de ces deux concepts. Il ressort que l'innovation est encouragée dans le programme, mais que l'ambition première de l'appel à projets est **la transformation de l'action publique** :

“On s'est questionnés en septembre 2018 au sein de l'instance technique ANRU. Quelles innovations au sein de l'appel à projets ? Finalement, l'innovation n'est pas l'objectif premier. [...] C'est plus la transformation qui est au cœur, de la

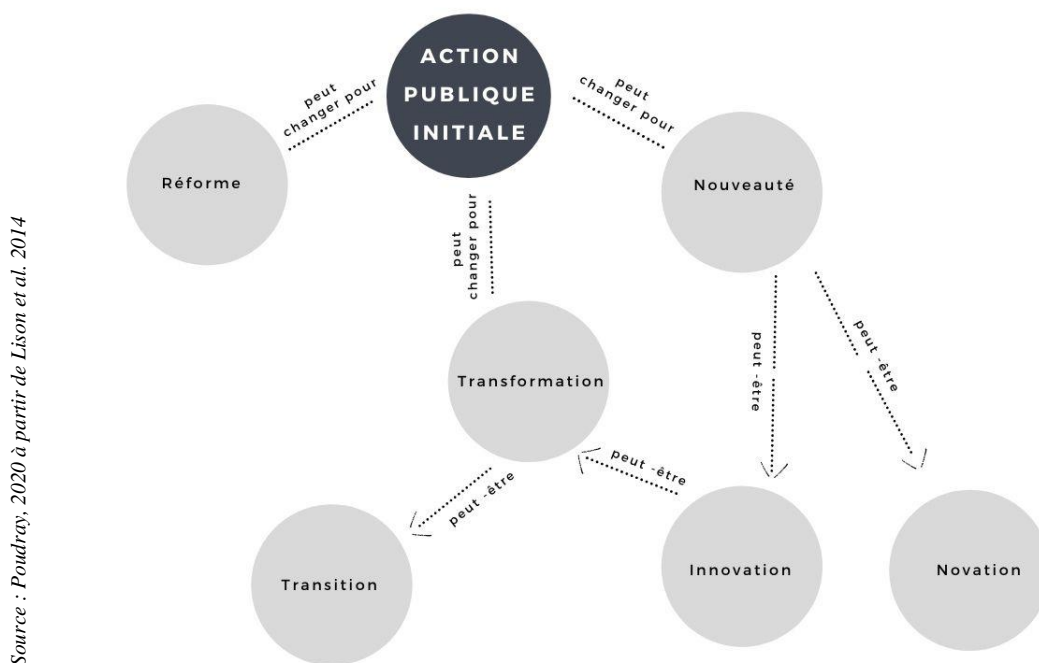
*structure, de la gouvernance et de la démarche. C'est l'ambition et on se rend bien compte qu'elle est énorme plus on avance.*⁵⁷.

On retrouve cela de manière parsemée dans le document de candidature : « Documenter les différentes étapes de mise en œuvre du projet en matière de modalités de gouvernance, de transformation de l'action publique, de co-construction, de mise en œuvre des actions, de process de décision, de parcours des jeunes, de participation des jeunes » (APP PIA 411). Également, lors d'un rassemblement national jeunesse : le « Neuj'pro », le directeur adjoint de programme au Secrétariat Général pour l'Investissement appuie cette ambition, cet investissement de transformation : « Notre vocation étant le changement, mais aussi de documenter **cette transformation des politiques jeunesse**. On avait comme parti pris d'avoir une diversité territoriale⁵⁸ ».

2) Un essai de définition de la transformation de l'action publique territoriale

Nous proposons de définir la transformation de l'action publique comme un type de changement qui intervient sur un temps long, mais qui diffère de la réforme, de l'invention, de la nouveauté et de la transition (cf. figure 62).

Figure 62 : La transformation, un type de changement de l'action publique



⁵⁷ Suzie Chevée, chargée de missions ANRU lors de la rencontre Jeunes en TTrans, 2018. Consulté en juillet 2019 à : <https://docplayer.fr/147299476-Programme-l-innovation-sociale-peut-elle-etre-un-moteur-de-transformation-des-politiques-de-jeunesse-4-et-5-octobre-emes-journees-d-etude.html>

⁵⁸ Frédéric Bourthoumieu au Neuj Pro, 2016. Consulté en juillet 2019 à : https://www.allier.fr/cms_viewFile.php?idtf=26208&path=NEUJPRO2016-Conference-pleniere.pdf

La transformation de l'action publique peut s'inscrire dans une ambition, un processus de transition, comme c'est le cas en Ardèche (cf. chapitre C1). La transition correspond à *“une phase particulière de l'évolution d'une société [...] apparaissent de nouveaux rapports économiques et sociaux qui vont plus ou moins vite, plus ou moins violemment, se généraliser et devenir les conditions de fonctionnement d'une nouvelle société”* (Godelier, 1987). Elle signifie littéralement le passage d'une société à une autre. Laigle (2013) établit régulièrement ce lien, évoquant la nécessité d'une transformation pour déployer une transition sociétale. *« Une zone intermédiaire de la transformation sociétale dans laquelle la transition écologique, en France, prendrait place »* (Laigle, 2013). La transformation de l'action publique est consubstantielle d'une transition sociétale. Elle n'a de sens que si elle est guidée par la transition, sinon elle revient à changer pour que rien ne change. Un directeur d'institution publique, dans les entretiens semi-directifs ATAP insiste sur le fait que la direction politique n'est pas donnée dans ces mouvements de transformation. Il souhaite rappeler la différence entre la décision politique de changement, et un mouvement de transformation :

« Dans la transformation de l'action publique, on ne dit pas où on veut aller. On peut se transformer en papillon ou en corbeau ».

En effet, la transformation concerne un type de changement dans l'action publique, qui correspond simultanément aux règles, aux identités professionnelles, aux imaginaires, aux normes, aux régulations et aux structures qui la constituent. Une dynamique de formation au-delà de sa forme actuelle. La *« transformation est perçue et vécue par les acteurs de l'organisation comme une période de désordre, puisqu'ils ne comprennent plus les règles du jeu, qu'ils sont soumis à des injonctions contradictoires, qu'ils sont personnellement tiraillés entre leur désir de nouveauté, la peur de l'incompétence et le confort du statu quo. Une transformation est une période d'intense confusion. Mais paradoxalement, cette confusion est nécessaire »* (Besson & ESCP, 2007). Ainsi, **la transformation correspond à un changement systémique de l'action publique à la fois épistémologique, politique, organisationnel et géographique.**

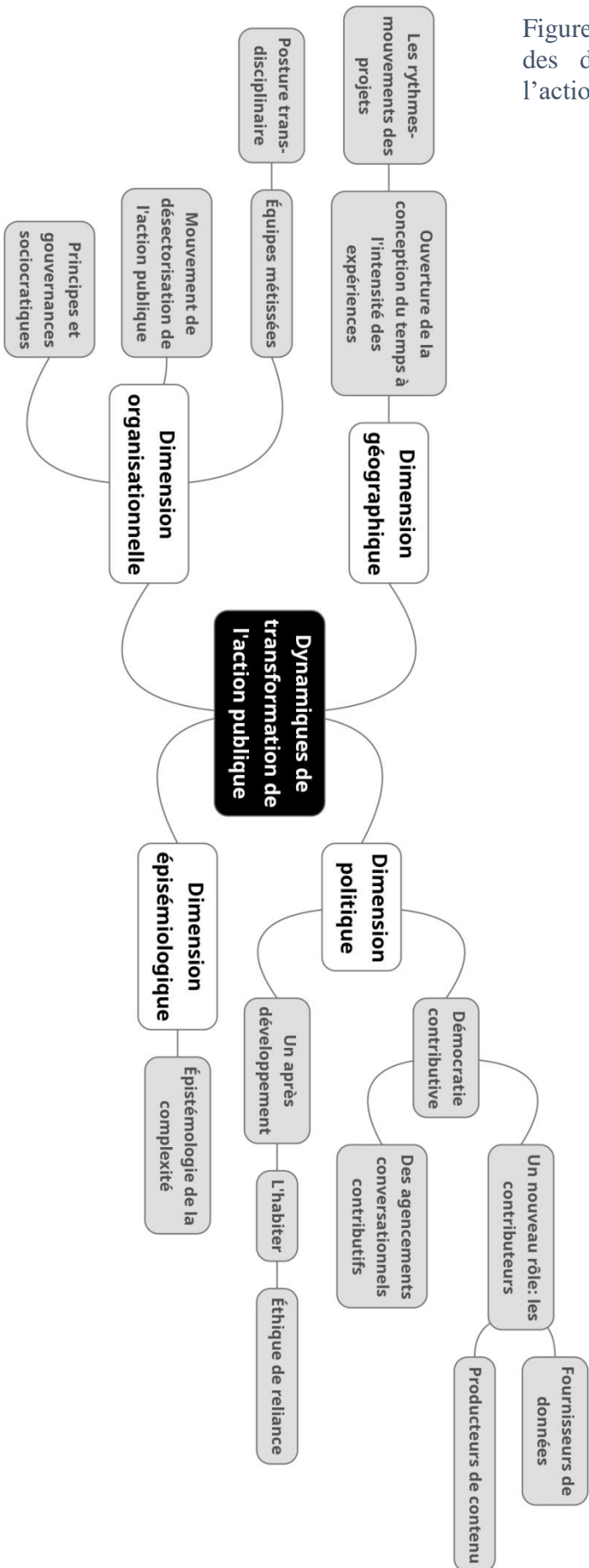
3) Un essai de qualification de la transformation de l'action publique

À partir de l'analyse des entretiens semi-directifs ATAP et des deux expériences de la thèse, nous avons identifié quatre domaines de la transformation de l'action publique :

- Épistémologique (les connaissances) ;
- Organisationnelle (la manière de s'organiser) ;
- Géographique (les relations à l'espace et au temps) ;
- Politique (la conduite des affaires publiques).

La figure 63 reprend ces quatre domaines et les termes associés. À la suite de celle-ci, nous avons détaillé chacun des domaines à partir des entretiens semi-directifs ATAP.

Figure 63 : Les quatre domaines identifiés des dynamiques de transformation de l'action publique, 2020



Source : Poudray, 2020

La dimension épistémologique renvoie à la théorie de la connaissance humaine (Sagaut, 2008) utilisée au sein de l'action publique. Dans cette thèse, nous avons observé un changement dans la manière de créer des connaissances. Deux acteurs dans les entretiens semi-directifs ATAP⁵⁹ (un directeur de service dans une institution publique suivi d'un acteur d'un OBNL) expriment ce besoin de changements cognitifs et de façons de traiter l'information dans l'action publique. Ils parlent ainsi de manières ou de schémas utilisés à faire évoluer :

« Aujourd'hui la société [...] transforme en profondeur effectivement la manière de faire et de penser ».

« On ne peut pas rester dans les schémas de pensée actuels ».

Les explorations qui essaient de modifier ces schémas, ces manières de faire et de penser peuvent devenir, de ce fait, difficiles à décrire et à comprendre sans ces changements cognitifs. Un des impacts de ces projets de transformation est donc d'ouvrir le champ de connaissances utilisé par les acteurs dans l'action publique : *« cette transition [...] au paradigme des épistémologies de la complexité concerne l'ensemble du champ de connaissances, mais elle concerne plus immédiatement le champ des disciplines construit autour d'un projet de connaissance tel que celui s'attachant aux projets d'aménagement territoriaux »* (Le Moigne, 2010). Les théories de la complexité permettent d'interpréter ces projets et l'organisation. Nous avons observé dans le chapitre F3 plusieurs principes de cette épistémologie et remarqué qu'un apprentissage est souvent nécessaire pour les acteurs afin qu'ils s'y accoutument.

La dimension politique renvoie à la conduite des affaires publiques et à l'exercice du pouvoir. Blondiaux (2017) parle d'une crise actuelle de la souveraineté politique où une demande émerge vers une démocratie plus directe que la démocratie représentative. En effet, dans les entretiens semi-directifs ATAP, l'ensemble des acteurs rencontrés œuvre à donner plus de pouvoir à la société civile dans le processus démocratique. Un acteur d'un OBNL définit la transformation de l'action publique en ce sens, comme un processus de prise de conscience de la capacité des habitants à s'organiser pour prendre des décisions et collaborer ensemble dans les quartiers, les villages. Un directeur de service dans une institution publique a pour mission de modifier la direction de la communication au sein de son institution, en passant d'une organisation structurée autour d'une information descendante vers une organisation structurée comme une interface, un espace de dialogue, une conversation où peut se fabriquer l'action publique :

*« Toutes les politiques publiques aujourd'hui passent par le **dialogue citoyen** et nous on est là pour transformer la **direction de la communication** qui était dans une **logique descendante** à une **logique de mise en conversation** avec nos*

⁵⁹ Entretiens auprès des acteurs de la transformation ATAP

citoyens, entre les élus et les citoyens, les habitants ».

Egalement, nous avons observé (cf. chapitre F1) que les designers utilisent de multiples agencements conversationnels pour repositionner l'habitant, le citoyen, l'expert du quotidien ou encore l'utilisateur comme un contributeur de l'action publique. Un des impacts de ces projets de transformation est donc de modifier les structures de la démocratie représentative. La pratique de l'élu politique évolue de ce fait. Un directeur d'une SPL parle de leurs actions qui consistent à impulser des initiatives habitantes, à mettre en lien et il insiste sur l'évolution du rôle d'élu qui pour lui est passé d'un positionnement de visionnaire pour privilégier un positionnement de catalyseur. Il expose son point de vue à partir de son expérience dans une grande métropole française :

« Transformation de l'action publique, ben oui, on est en plein dedans [...] parce que si l'on prend l'histoire de Rennes, comme l'histoire de Nantes qui se ressemblent de ce côté-là, arrivent aux affaires deux jeunes (femmes) maires, qui ont d'une part à affirmer leur identité et leur mode de gouvernance par rapport à leurs illustres prédécesseurs. Aussi arrive un moment où la demande sociale change [...] le je vote pour un maire qui a une vision passe à un modèle plus actuel par rapport aux demandes sociétales, celui d'une démocratie un peu plus directe ».

Enfin, nous avons examiné qu'en faisant contribuer la société civile dans l'action publique, les acteurs explorent avec l'habiter et travaillent finalement à améliorer l'habitabilité des territoires en s'écartant d'une vision centrée prioritairement autour du développement (cf. chapitre G, section 2).

La dimension géographique correspond aux relations à l'espace et au temps des individus au sein des projets. Un des impacts de ces projets de transformation de l'action publique est d'élargir la conception de projets programmatiques à une conception improvisée des projets. En effet, la conception linéaire du temps et les multiples normes temporelles qui lui associées, s'ouvrent à l'intensité et aux multiples temps de l'expérience. Pour ce faire, les designers sociaux qui pratiquent l'improvisation en jouant notamment dans les projets avec des rythmes-mouvement (cf. chapitre G, section 1) peuvent être d'une grande aide dans ces changements. Les frontières temporelles se brouillent et avec elles, se sont également les secteurs de l'action publique qui se brouillent.

La dimension organisationnelle correspond à la manière de s'organiser au sein des territoires. Dans les entretiens semi-directifs ATAP, trois acteurs expriment successivement un changement de fonctionnement administratif, une déssectorisation de l'organisation et une évolution des métiers. En parlant de changement du fonctionnement administratif, un directeur de services dans une institution publique décrit principalement la manière de communiquer, de

travailler et de prendre des décisions dans les organisations. Il décrit en ce sens les effets des Nouvelles Technologies de l'Information (NTI) et la recherche de relations de travail horizontales sur le fonctionnement de l'organisation. Pour lui, ces changements vont se confronter à l'organisation administrative des institutions publiques :

« C'est plutôt une nouvelle forme de fonctionnement interne de l'administration. [...] Je pense que la conjonction, le changement numérique, les nouvelles façons de faire, les générations plus horizontales, ouvertes, autonomes, moins attachées aux normes actuelles, on va avoir une transformation profonde qui va pas mal frotter en tout cas avec la structure traditionnelle des organisations administratives ».

Un autre directeur dans une institution publique observe cette évolution en parlant de politiques publiques qui sont de plus en plus horizontales et qui multiplient de fait la conception d'interface, de plateforme de mise en relation. Cette recherche d'horizontalité vient perturber le fonctionnement en silos et en secteurs qui structure les organisations et les instruments de l'action publique. Aussi, la gouvernance de projets territoriaux, comme nous l'avons décrit pour le projet AJIR peut être organisé selon les principes de la sociocratie (cf. chapitre E, section 2). Un des impacts de ces projets de transformation de l'action publique est donc de faciliter le passage de normes organisatrices centralisées et verticales dans l'action publique vers des normes organisatrices distribuées et horizontales. Un troisième directeur dans une institution publique signale toutefois que les pratiques et postures professionnelles associés à ces changements organisateurs sont peu enseignées actuellement. Nous avons observé en ce sens, le besoin d'équipes métissés et de postures transdisciplinaires (cf. chapitre F, section 2). Aussi, pour lui l'enjeu est alors de faire évoluer les formations des acteurs de l'action publique :

*« Dans les projets de transformation, pour être capable de transformer, il faut qu'on forme, qu'on crée des formations. [...] La transformation, c'est la capacité, c'est-à-dire il y'a un changement qu'on doit faire, où une évolution. C'est le côté comment je fais pour transformer mon **métier**, transformer la **façon de faire**, transformer les **résultats**. Donc, vraiment ce **savoir-faire** de la transformation ».*

La transformation est un type de changement systémique dans l'action publique que les acteurs qualifient comme profond et long. Nous venons de détailler les quatre domaines identifiés des dynamiques de transformation de l'action publique. Aussi, ces dimensions géographiques, épistémologiques, organisationnelles et politiques des dynamiques de transformation de l'action publique s'alimentent et se conçoivent ensemble.

4) Les limites de la transformation de l'action publique

Dans cette partie, nous évoquerons les limites observées dans le déploiement de ces dynamiques de transformation de l'action publique.

Les acteurs, ainsi que la culture favorable à l'engagement de dynamiques de transformation de l'action publique ne sont pas toujours présents localement. De ce fait, sous le couvert du champ lexical de la transformation, nous retrouvons des recherches d'innovations. Nous avons observé que l'innovation peut se déployer sans engager un processus de transformation de l'action publique. Un acteur d'une SCOP au travers d'une argumentation très critique, signifie que pour lui, l'innovation peut apporter de la nouveauté dans l'action publique mais avoir finalement que très peu d'effet et d'impact sur la culture ou les normes de l'action publique par exemple. Aussi, quelques fois, des projets qui se revendiquent engager une transformation de l'action publique ont principalement, selon lui, déployer des innovations, il parle alors de marketing de l'innovation :

« L'enrobage, c'est du market hein, c'est de l'emballage. C'est-à-dire que l'emballage a changé, mais finalement le fond n'est absolument pas différent, c'est-à-dire que c'est toujours les mêmes façons de penser l'action publique ».

Toutefois, la frontière est mince, d'autant que la transformation est une mutation sur un temps long et que le passage à l'un ou à l'autre n'est pas exclu. La différence correspond au fait qu'avec l'innovation l'action publique bénéficie d'une nouveauté ou d'une amélioration et donc change partiellement, tandis qu'avec une transformation l'état initial change entièrement de manière systémique.

Aussi, associer uniquement les dynamiques de transformation de l'action publique à une réforme est limité. Un directeur de service dans une institution publique insiste fortement sur cette différence⁶⁰. Nous avons déjà observé que le terme de transformation de l'action publique est utilisé actuellement comme sous-titre des réformes du gouvernement. Dans ce cas précis, nous ne sommes pas dans un changement de type transformation, mais dans une réforme. Pour lui, la décision politique peut encourager une dynamique de transformation et est souvent indispensable mais elle ne se résume pas à ce choix politique. Il explique que :

« La transformation [...] ce n'est pas la décision politique de changements de l'action publique, et ça, c'est très important ».

En effet, les dynamiques de transformation de l'action publique sont un type de changement systémique relié intrinsèquement à l'évolution de la société et du milieu.

⁶⁰ Entretiens auprès des acteurs de la transformation en France et dans une métropole internationale

A contrario, l'engagement d'une dynamique transformative de l'action publique sans ambition ou conscientisation réelles, de la part des partis prenantes, des changements profonds et des apprentissages nécessaires à déployer est très difficile. Souvent, ces dynamiques exclues alors l'action émancipatrice (cf. chapitre C3), l'épistémologie de la complexité (cf. chapitre F3) et l'habiter (cf. chapitre E3). Sans cela, elles s'inscrivent principalement dans les théories du développement (cf. chapitre G2) et déploient, de ce fait, le nouvel esprit du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 1999).

Conclusion chapitre G

Nous avons en premier lieu montré (cf. section G1), à partir du projet AJIR, que les projets dans l'action publique sont généralement structurés par une conception linéaire du temps. Cette conception est régie par des normes temporelles et une accélération de celle-ci. Or, à certains moments, un élargissement du temps a été vécu par les acteurs du projet AJIR. Cet élargissement correspond à l'intensité de l'expérience, la pratique du temps vécu individuel et collectif. Dans ce cas, les acteurs ouvrent la conception linéaire du temps aux multiples temps de l'expérience. Par la pratique de l'itératie dans les projets de design social, les designers déploient des rythmes-mouvements plutôt que des normes temporelles. Ils renouent alors avec un temps long et incertain dans les projets et font avec. Ce sont ces éléments que doivent apprendre les acteurs de l'action publique pour ouvrir la logique programmatique de conception à des logiques d'improvisation.

Nous avons observé ensuite que des acteurs enquêtés avaient une difficulté à décrire et qualifier leurs approches (section G2). Toutefois, ces derniers s'accordaient sur le fait qu'ils pratiquent avec leur sensibilité, sans l'effacer. La sensibilité étant à la fois une prise en compte des sens et de leurs manifestations physiques, tout comme la prise en compte des perceptions. Cette sensibilité est inhérente à l'habiter comme socle de l'action publique et à l'épistémologie de la complexité. En étudiant le paradigme du développement territorial, nous avons montré que ce dernier s'est focalisé à satisfaire les besoins humains, à accroître leur bien-être en oubliant ou en niant les relations, les liens aux milieux, aux territoires. Nous avons alors relevé qu'une approche par l'habitabilité dans l'action publique ouvre le paradigme du développement vers l'après-développement. La notion d'habitabilité est entendue comme la manière dont l'homme rend habitable le monde et permet une lecture relationnelle des milieux de vies, soit des liens, des relations et interactions qui se tissent. Dans ces relations, un espace de libération, de co-conception de sens commun s'ouvre. Les projets qui explorent une transformation de l'action publique, comme le projet AJIR, explorent une autre grammaire guidée par une recherche d'amélioration de l'habitabilité des territoires. Ici, le design social a toute sa place pour accompagner les territoires dans ces transformations.

Enfin, dans la section G3, les résultats des chapitres précédents nous ont permis de qualifier plus précisément ce que signifie la transformation de l'action publique. Il s'agit d'un type de changement systémique qui concerne à la fois le régime politique, épistémologique, géographique et organisationnel de l'action publique. Celui-ci diffère de la réforme, de l'innovation, mais peut aboutir à une transition. Nous avons montré les différentes limites de ces dynamiques de transformation quand elles étaient confondues avec les autres types de changement et également quand elles étaient que partiellement déployées notamment sans

l'épistémologie de la complexité et l'habiter comme socle de leurs actions. Ces dynamiques de transformation nous amènent, ainsi, à nous intéresser de plus près à l'évaluation des projets.

Chapitre H

Vers une reconfiguration des évaluations des instruments de l'action publique

Encart méthodologique

H1 : Une analyse bibliographique de l'évaluation des politiques publiques en France.

H2 : Une analyse des entretiens semi-directifs ATAP nous a permis de dégager deux positions de l'évaluateur. Nous avons alors mis ces éléments en perspectives avec l'évaluation réalisée au sein du projet AJIR (carnet de bord du projet et documents officiel du projet AJIR) avec les différents tests évaluatifs réalisés au sein du laboratoire de recherche en design (questionnement participant au sein des projets).

H3 : Une proposition de réactualisation de la chaîne de valeurs et des indicateurs couramment utilisés pour l'évaluation des projets territoriaux à partir des résultats des autres chapitres.

H1 – L’histoire ambiguë de l’évaluation des politiques ou projets publics en France

1) L’apparition fébrile de l’évaluation en France

L’évaluation en tant que pratique et instrument de l’action publique est apparue aux États-Unis et s’est répandue ensuite progressivement au reste de l’Europe comme l’explique l’encart 11.

Encart 11 : Une pratique évaluative née aux États-Unis

Les premiers programmes d’évaluation ont vu le jour aux États-Unis au début du XXe siècle. Le General Accounting Office, équivalent des cours des comptes européennes, est créé en 1921. Cet organisme, qui dépend du Congrès, devient à partir de 1970 un acteur central de l’évaluation. À cette époque, l’évaluation est approchée de manière principalement quantitative. Aujourd’hui encore, le poids de l’évaluation dans l’action publique américaine est bien plus important qu’en Europe. Après la Seconde Guerre mondiale, la pratique de l’évaluation se répand aux autres pays anglo-saxons (États-Unis, Canada, Nouvelle-Zélande) et à l’Europe du nord. Ce sont ces pays qui sont aujourd’hui à la pointe en matière d’évaluation (nombre de programmes, budgets, influence sur la décision publique). Il faut ajouter des organisations internationales telles que la Banque mondiale ou la Commission européenne, qui ont beaucoup recours à l’évaluation. Il faut attendre les années 1970 et 1980 pour voir s’imposer l’évaluation comme un outil de la modernisation de l’État. Dans les années 1980, l’évaluation est principalement confiée au Commissariat général du Plan. Puis l’impulsion vient du gouvernement de Michel Rocard à la fin des années 1980. Ce dernier voit dans l’évaluation un instrument indispensable pour améliorer l’efficacité de l’action publique dans un contexte de contrainte budgétaire.

Source : Vie Publique, 2019

L’évaluation des politiques publiques en France est relativement récente et son déploiement fut difficile. Au milieu du XXe siècle, une première apparition dans les institutions publiques est amorcée. L’évaluation est un instrument qui va progressivement s’inscrire comme un des piliers de la politique de modernisation de l’administration (Rangeon, 1993). La circulaire du 22 février 1989 stipule que l’évaluation des politiques publiques doit se déployer et la promeut ainsi comme une contrepartie de l’autonomie de gestion accordée aux territoires via le processus de décentralisation en cours. Monnier & Duran (1992) distinguent alors deux utilisations attribuées à cet outil, la première renforce l’intelligence collective et la seconde renforce le pouvoir assigné à l’usager. Bien entendu l’évaluation se déploie selon l’argument d’amélioration du service public. Le décret n° 90-82 du 22 janvier 1990 quant à lui marque un tournant en ancrant l’instrument dans une politique qui lui est dédiée intitulée « *politique*

publique nationale de développement de la pratique de l'évaluation des politiques publiques » (Spenehauer, 1998). Dans les années 90, afin de mener à bien ce développement de l'évaluation en France, plusieurs instances d'évaluation vont être créées et déployées. Spenehauer (1998) distingue un Comité Interministériel d'Évaluation (qui suscite, enregistre et arrête les projets d'évaluation à réaliser), un Fonds national de développement de l'évaluation, le Conseil économique et social (qui a un droit de tirage sur le fond national), un Conseil scientifique de l'évaluation (qui veille à la qualité méthodologique et déontologique des évaluations conduites et promeut cette pratique).

L'évaluation des politiques publiques se déploie en France, en corollaire des grandes politiques d'aménagement. On observe une corrélation entre l'évaluation des politiques publiques et le mouvement de rationalisation et de modernisation des politiques publiques. De plus, comme le montrent Gallié et al. (2012) le principe d'évaluation des politiques publiques est inscrit dans la constitution depuis 2008. Aujourd'hui en 2020, c'est la loi organique relative aux lois de finances et la Direction Interministérielle de la Transformation Publique qui encadre l'évaluation des politiques publiques.

Après un bref panorama observant l'arrivée de cet instrument et de cette pratique au sein de l'action publique en France, il est important de différencier l'évaluation, du contrôle et de l'audit (cf. figure 64). En effet le contrôle a pour objectif de vérifier la conformité des règles et sanctionne l'écart, l'audit a pour objectif de vérifier la conformité des processus aux standards et rectifie la trajectoire, tandis que l'évaluation a pour objectif d'apprécier et de juger les effets prévus ou imprévus d'une action et suit la démarche projet.

Figure 64 : Une ambition historique à l'évaluation : rationaliser l'action publique

	Contrôle	Audit	Evaluation
Objectifs	Vérifier la conformité aux règles et le respect des obligations	Vérifier la conformité des processus aux standards, bilan	Apprécier et juger les effets prévus et imprévus d'une action
Sources et référentiels	Normes, règlements et règles	Normes de la profession, référentiel du domaine concerné	Construction d'indicateurs et d'un référentiel propre par les partenaires
Référent	Conformité	Vérifier des process et mesure de la performance	Analyse de l'efficacité, de l'efficacé, de la pertinence
Conséquences éventuelles	Sanctionner un écart: amende, poursuites judiciaires	Rectifier la trajectoire/ réduire un risque: recommandations, rappels à l'ordre, dialogue de gestion.	Mise en place de démarche projet

Source : Fouquet & Perriault, 2010

Dans la littérature, le rapport Deleau et le rapport Viveret sont les deux rapports qui font office de références pour l'évaluation des politiques publiques en France. Selon Rangeon (1993), le premier rapport encourage une dimension quantitative via des outils de gestion et de programmation (management, analyse de la planification...) qualifiée de gestionnaire et le

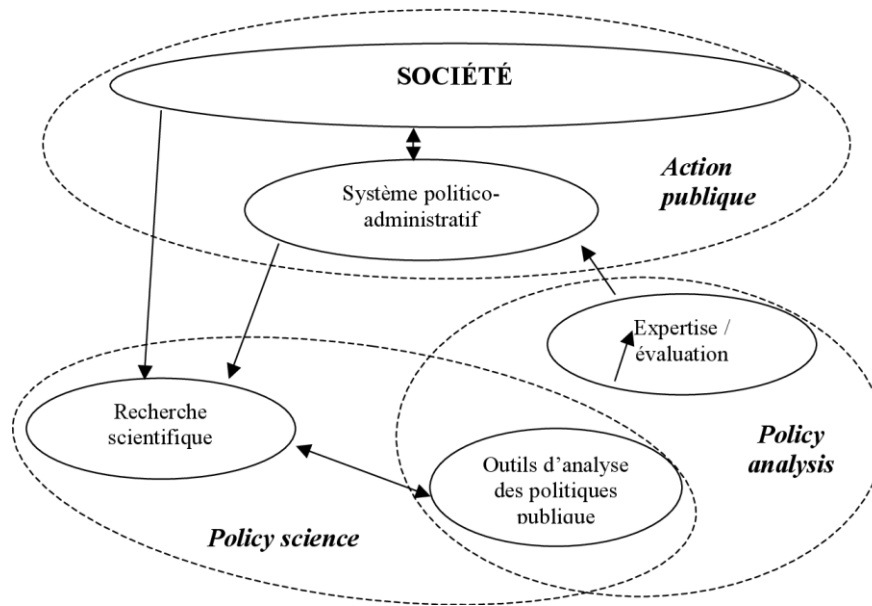
second une approche qualitative via des outils de formation (capabilités, compétences...) qualifiée de démocratique.

Ce qui fonde historiquement l'évaluation est le mythe modernisateur. Méasson (2005) remarquait que l'évaluation des politiques publiques est liée à la recherche de rationalité de l'action et « *repose sur l'idée que les efforts de la raison peuvent aider à corriger le choix et la conduite des actions collectives* » (Méasson, 2005). L'enjeu sous-jacent est alors de vérifier si les résultats et les impacts correspondent à ceux attendus et d'en rendre compte. Cela consiste à mesurer les effets engendrés par la politique publique et à chercher si les moyens juridiques, administratifs et financiers mis en œuvre produisent les effets qu'on en attend. Lors de leurs déploiements en France, les processus d'évaluation engendrent en ce sens un souci de prévoir, anticiper l'action et la contenir dans ses projections.

2) L'évaluation à l'interface entre la sphère scientifique et le travail politique et technique.

Les démarches évaluatives sont à l'interface entre la connaissance et l'opération, la théorie et la pratique ou l'action et sa réalisation. Matyasik et Méasson (2007) situent l'évaluation (cf. figure 65) à « *l'intersection entre la recherche scientifique sur l'action publique (Policy science) et l'action publique elle-même* ». C'est pourquoi nous trouvons dans la littérature, les enjeux d'excellence pour l'évaluateur qui devra faire dialoguer ces différents fragments de la société. « *L'évaluation est en son sein plus directement encore concernée par une double exigence de connaissance et d'action, car la qualité du raisonnement ne peut être isolée de la question de sa pertinence pratique* » (Monnier & Duran, 1992). L'évaluateur (la personne en charge du bon déroulement du processus évaluatif) devra ainsi régulièrement faire des allers-retours entre les sphères scientifiques, techniques et politiques de l'objet évalué afin de faire émerger « *un compromis entre [...] les nécessités techniques et les exigences politiques. Elle tire sa justification des acquis de l'analyse des politiques publiques plus que d'une affirmation de principe sans que pour autant la dimension pratique soit oubliée* » (Monnier, 1991).

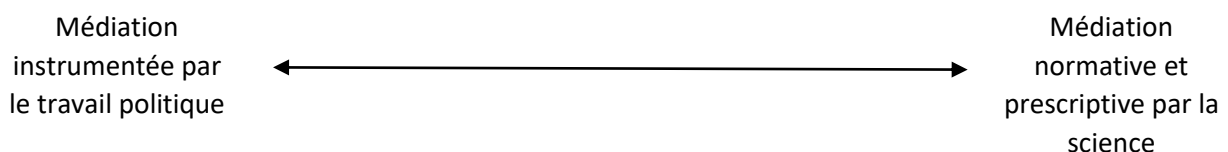
Figure 65 : Relations entre « action publique — Policy analysis — Policy science »



Source : Matyjasik & Méasson, 2007

L'évaluation est à l'interface entre la sphère scientifique et l'action publique. Spenlehauer (1998) associe l'évaluateur à un méthodologue dont la légitimité est fondée sur la scientificité permettant un système d'articulation d'un savoir et d'un pouvoir. Et donc, il existe différents gradients de médiation entre la science et la société. Ce gradient va de la médiation normative et prescriptive (Matyjasik & Méasson, 2007) de la science vers le travail politique à la médiation instrumentalisée du travail politique vers la science (cf. figure 66). L'enjeu du travail évaluatif est de trouver le juste équilibre afin de faire dialoguer « *la théorie et la pratique* » (Raulet, 1992). Cet équilibre s'inscrit dans une perspective tant opérationnelle, en produisant des connaissances permettant d'améliorer les interventions, que fondamentale, en contribuant à l'avancement des connaissances empiriques et théoriques. L'évaluateur est ainsi à la fois un observateur distant et un acteur agissant (De Certeau et al., 1990). Reste à savoir à équilibrer les deux sans tomber dans l'instrumentalisation ou la prescription de l'action.

Figure 66 : L'évaluation, une médiation entre sciences et politique



Source : Poudray, 2020

3) De nouvelles générations d'évaluations coproduites et à visée émancipatrice...

De par la diversité des acteurs qui la pratique, l'évaluation au sein de l'action publique reste relativement diversifiée tant en termes de méthodes et de méthodologies, d'approches et de visions ou encore en termes de postures et d'expertises. Aujourd'hui, certains auteurs (Baron & Monnier, 2003) distinguent cinq générations d'évaluations de politiques publiques, allant de l'évaluation managériale (contrôle de la régularité, mesure statistique...) à l'évaluation émancipatrice en passant par l'évaluation coproduite et l'évaluation pluraliste (cf. figure 67).

Figure 67 : Les cinq générations d'évaluations

Génération	Type d'évaluation
1 ^{ère} à 3 ^{ème}	Managériale
4 ^{ème} (a)	Coproduite
4 ^{ème} (b)	Pluraliste
5 ^{ème}	Emancipation

Source : Baron & Monnier, 2003

Ces générations se sont réalisées progressivement au rythme des controverses et des expérimentations. « Les 4^e et 5^e générations [...] s'opposent progressivement depuis l'après-guerre au positivisme, datant du siècle des Lumières, en prônant que : il n'existe pas une réalité objective, mais des vérités relatives » (Baron & Monnier, 2003). Finalement, les différences entre ces 5 générations correspondent à l'ouverture plus ou moins grande du calibre de conception et contributions de l'évaluation. Ainsi, les difficultés dans ces nouvelles générations d'évaluations sont multiples. Selon Baron & Monnier (2003) tout d'abord la posture des managers institutionnels doit évoluer, sinon ils auront l'impression d'être « dépossédés d'une partie de leurs responsabilités [...]. Mais, si ces difficultés sont dépassées, les auteurs signalent des évaluations de meilleure qualité qui permettent en même temps de multiples apprentissages pour les acteurs de ses processus tout en favorisant la contribution des acteurs éloignés du centre de pouvoir. Aussi, l'évaluation émancipatrice va plus loin que la coproduction et le pluralisme par sa volonté explicite de donner du pouvoir aux participants grâce au processus d'évaluation ».

L'ouverture du processus évaluatif apporte un paradoxe tautologique (Méasson, 2005) pour se déployer, celui de la transformation de l'action publique. Pour pouvoir se déployer, ces nouvelles générations d'évaluations doivent se détacher du modèle de ce que doit être une politique publique. En effet, « dans l'évaluation inspirée par les sciences politiques [...], le "modèle" de référence existe bien, c'est la conception de ce que doit être une politique publique. Mais c'est un modèle qui ne dit pas son nom et qui n'est pas soumis à discussion avec les acteurs évalués » (Méasson, 2005). Mais comment évaluer des projets toujours singuliers ? Nous touchons à un dilemme difficile, une schizophrénie chronique, car plus la conception s'ouvre, se modifie plus l'évaluation devient nécessaire. « En somme, plus l'environnement est incertain et instable, plus l'évaluation est utile » (Monnier, 1992). L'évaluation dans la transformation devient nécessaire, mais pour être menée à bien, son modèle doit changer. L'évaluation devient alors un espace de médiations et de dialogue d'un modèle qui se transforme.

4) ... via une approche réaliste en évaluation

« L'approche réaliste dispose souvent d'un caractère exploratoire et permet de mettre au jour, tester, puis améliorer des théories dites de moyenne portée » (Ridde et al., 2012). Cette approche prend en compte la multiplicité des contextes et la spécificité du territoire. De plus, il s'agit de mesurer les effets de chaque intervention en fonction du contexte du projet. Il y a ainsi une indissociable corrélation entre comportements humains et situations territoriales. Selon l'approche réaliste de l'évaluation, la combinaison entre une théorie de l'action et une théorie du changement constitue la théorie de la politique publique. Elle vise à interpréter les effets d'une intervention, en s'intéressant spécifiquement aux mécanismes sous-jacents de l'intervention et à l'influence du contexte (Pawson, Greenhalgh, Harvey, Walshe, 2005). Cette approche articule trois éléments : les contextes, les mécanismes et les effets, appelés « *le Contexte-Mécanisme-Effet* » (cf. figure 68).

Figure 68 : Les concepts clés de l'approche Réaliste

Tableau 2	
Les concepts clés de l'approche <i>Realist</i>	
Mécanisme	Élément du raisonnement de l'acteur face à une intervention. Un mécanisme : (a) est généralement caché; (b) est sensible aux variations du contexte; et (c) produit des effets.
Configuration C-M-E	Outil conceptuel permettant de mettre en relation les éléments du contexte, les mécanismes, et les effets d'une intervention.
Théorie de l'intervention	Ensemble des hypothèses qui expliquent la manière dont (comment et pourquoi) l'intervention est supposée produire ses effets. Elle peut se décliner sous la forme d'une ou de plusieurs C-M-E.
Théorie de moyenne portée	Niveau d'abstraction théorique qui permet de donner une explication des tendances et régularités observées dans les interactions contexte-mécanisme-effet d'un ensemble d'interventions.

Adaptés de Astbury & Leeuw, 2010; Blaise, Marchal, Lefèvre, & Kegels, 2010; Pawson & Tilley, 1997

Source : Ridde et al., 2012

L'approche Réaliste conduit à considérer que la mise à jour de la théorie de l'action est possible ; la mise en place d'un système de suivi des changements observables est partiellement possible. Mais une partie des changements sont inattendus. La compréhension du changement n'est pas possible à priori, mais seulement à posteriori (Méasson, 2007). Cette approche permet d'articuler trois types de raisonnement, inductif, déductif et abductif (Robert & Ridde, 2013).

5) Des évaluations qui s'écartent d'une conception linéaire des politiques publiques

Blanc & Estèbe (2003) décrivent une logique de généralisation et une logique de linéarité dans la conception des politiques publiques. La logique de linéarité correspond au découpage technique sectoriel et au schéma séquentiel des politiques publiques. La logique de généralisation se fonde sur la représentation et vise une conception réutilisable. L'évaluation a donc une valeur fonctionnelle, c'est-à-dire produire des théories réutilisables.

L'analyse des différents projets étudiés dans cette thèse nous permet d'établir que les acteurs explorent ou cherchent à explorer dans des modèles non linéaires et programmatiques (cf. chapitre D3). En effet, nous avons démontré que les expérimentations déployées se tissent et se théorisent en même temps qu'elles se font. Le modèle séquentiel est le suivant : « *à un problème de société bien identifié, le décideur public met en place une politique, ensemble de programmes, déclinés en actions, avec des objectifs stratégiques, déclinés en objectifs spécifiques aux divers programmes, eux-mêmes déclinés en objectifs opérationnels. À ces objectifs sont associés des indicateurs (qualitatifs et quantitatifs) qui permettront de savoir si l'action a été réalisée, si elle a eu des résultats et à plus long terme des impacts. Puis l'enjeu est d'analyser et comprendre les écarts observés avec ce qui était attendu (espéré)* » (Fouquet & Perriault, 2010). Or, une chaîne causale et linéaire de valeurs (cf. figure 69) sert de modèle à l'évaluation. Cette dernière part des besoins pour arriver aux impacts qui servent de base à la planification et l'évaluation des politiques publiques. Cette conception linéaire des politiques publiques repose sur le fait que nous déployons des moyens qui visent à créer des actions, qui auront un impact permettant de répondre à un objectif, qui est un besoin (objectif = réponse à un besoin). Ainsi, « *nous sommes pris dans ce schéma de pensée qui articule but avec moyens, si familier et tellement bien assimilé d'ailleurs que nous ne le remarquons plus, une brûlante évidence qui impliquerait de penser l'impensable* » (Bridel, 2007).

Figure 69 : Chaîne de valeurs de l'action publique



Source : SGMAP, 2013

Ainsi que lors du débriefing du codesign du projet 4 du laboratoire de recherche en design, un étudiant-designer signale que les acteurs du groupe n'ont fait que lui parler de besoin. Ils ont parlé d'une vision linéaire des projets, d'une demande de moyens. Ce qui semble remis en question n'est pas une approche par les besoins, mais la vision séquentielle et linéaire de la conception des projets. Au cours de l'exploration ces besoins peuvent devenir des enjeux ou simplement des données du projet. En ce sens, un chercheur, lors d'un séminaire de recherche du projet 3, explique que sa difficulté du moment est de présenter aux partenaires ce qui est fait, car tout le long du projet, les membres de l'équipe réinterprètent et évoluent avec la conception. Par exemple, un travail datant de deux semaines correspondait pour l'équipe à des enjeux, toutefois ces derniers se sont transformés en autre chose aujourd'hui et ça a du sens pour le projet. Aussi, pour lui la difficulté est de montrer la cohérence, voir de devoir justifier la cohérence du projet qui finalement se découvre à la fin du projet. Il développe en signalant que sa prochaine présentation aurait été impossible, il y a deux semaines. La difficulté est donc, pour lui, de retracer la trajectoire de conception du projet en train de se faire.

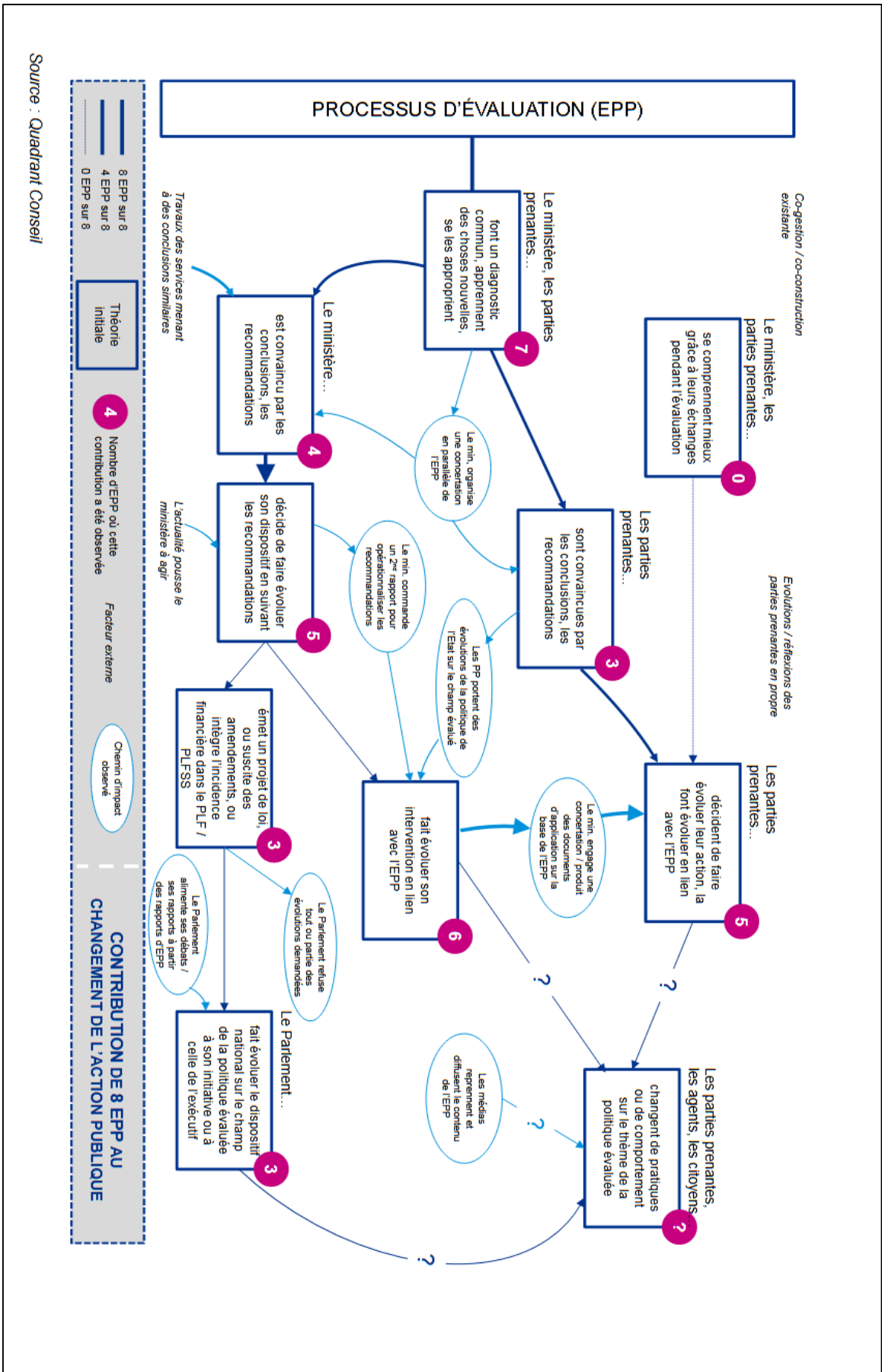
Egalement, un directeur dans une institution publique⁶¹ signale que l'évaluation est pour lui une mission transversale au sein de sa direction et que sa conception de l'évaluation est au-delà de la question de vérification de l'atteinte des objectifs. Il explique une évaluation qui cherche à analyser les effets des politiques publiques selon leurs contextes :

« Ce qui est intéressant, une fois que je vous ai posé ça, donc, y'a une dernière mission après, qui est l'évaluation des politiques publiques, donc qui est la plus récente. Donc ce n'est pas un service, c'est une mission. Une mission qui m'est rattachée, qui est une mission transversale de suivi, un peu, des politiques publiques. [...] Et donc, on a mis en place, bon là ça va être trop long, mais quelque part, on a quelqu'un qui connaît très bien la maison et finalement, on s'est dit avec toute cette capitalisation, on peut renseigner l'évolution avec un autre niveau de lecture, un peu plus général, des politiques publiques et donc identifier où la métropole produit des effets, par exemple, d'avoir rapproché des gens dans la même boutique, qu'est-ce que ça produit et donc c'est ce qu'on a appelé le travail de suivi des politiques publiques et de mise en place d'évaluation de politiques publiques stricto sensu et des actions ponctuelles d'expérimentations structurées avec des outils de suivi de politiques publiques en posant la question de leurs pertinences. On se rend compte finalement que tous les outils que j'ai évoqués, qu'on avait mis en place, permettaient de donner à voir les effets de pertinences de l'action publique, au-delà de l'aspect on a des conséquences, on a atteint nos objectifs de réalisations... »

⁶¹ Entretiens semi-directifs ATAP

Ces évaluations ne seraient alors pas seulement une vérification de l'atteinte des objectifs et la production un livrable : le rapport d'évaluation. En effet l'instrument évaluatif sert également de lieu de négociation itératif et interactif (Monnier & Duran, 1992). Aussi, l'évaluation de la démarche globale d'évaluation des politiques publiques menées dans le cadre de la modernisation de l'action publique (cf. figure 70) met en évidence une pratique de plus en plus forte : l'évaluation démocratique (Monnier & Duran, 1992, Plottu, 2005). Elle implique une dimension dialogique (Darchen & Tremblay, 2008) et une large place y est consacrée à l'apprentissage collectif (Monnier & Duran, 1992). L'élément qui émane du travail d'évaluation de la démarche globale d'évaluation étant que les personnes impliquées dans le processus font un diagnostic commun et apprennent des choses nouvelles, se les approprient.

Figure 70 : Le processus d'évaluation des évaluations de politiques publiques



H2- Un instrument embarqué dans la conception et la réception des projets territorialisés

1) Deux catégories concernant la position de l'évaluateur au sein des projets territorialisés : l'évaluateur débarqué et l'évaluateur embarqué

L'évaluation est paradoxalement un terme récurrent, une nécessité pour beaucoup d'acteurs de l'action publique, mais son usage en France est relativement restreint. Le commissaire général de France Stratégie (2018) signale ainsi qu'« *on ne peut pas dire que de manière générale, la France ait été un pays où l'évaluation sérieuse, prise en compte, associant les parties prenantes ait été pratiquée depuis longtemps avec un grand impact* » (De Margerie, 2018). Dans les entretiens semi-directifs réalisés ATAP, à la question portant sur l'évaluation, ce paradoxe revient de manière récurrente. Un acteur d'une société parle d'un intérêt pour ce type d'évaluation et aimerait par la suite y avoir recours :

« L'évaluation, non, j'aimerais bien, c'est quelque chose d'intéressant ».

Quant à un directeur dans une institution publique, il évoque une envie d'équipe d'explorer cet instrument, cette pratique :

« L'évaluation c'est quelque chose qu'on aimerait développer ».

Aussi, un directeur d'une société d'économie mixte fait un long exposé (cf. encart 12). Il développe le cas d'une réalisation d'évaluation de politiques publiques. L'acteur exprime le fait qu'ils font de l'évaluation uniquement si elle est imposée par un financeur extérieur. Ils perçoivent l'évaluation comme un processus contraignant. Toutefois, il est assez fier de signaler que le résultat de cette évaluation montre que la réussite de leur projet est due au fait qu'ils ont choisi à un moment de ne pas suivre les normes dominantes, mais de miser sur l'accompagnement des usages.

Encart 12 : Une argumentation sur l'usage de l'évaluation

On le fait sur certain aspect, par exemple, on a fait une évaluation très intéressante [...] donc j'ai parlé des financements européens, mais on a aussi des financements croisés, on a le grand emprunt ville de demain, chaque fois qu'il y a ces financements, y'a nécessité derrière de faire une évaluation. Donc là, c'est des bons leviers pour bon voilà. Dans le premier chapitre, que j'évoquais tout à l'heure, on s'est mis dans un projet européen concerto, ça été assez intéressant, car on en a fait une évaluation a posteriori qui a été extrêmement intéressante et relativement effrayante sur les niveaux qu'on atteignait par rapport à ce que l'on avait prévu d'atteindre. Qui nous enseigne beaucoup sur la suite, en réalité. Pour aller très vite, c'est d'une part, on a été extrêmement rattrapé par la législation, ce qui paraissait extrêmement innovant est loin derrière, en termes de performance énergétique. Ce n'est pas le plus grave. Le plus grave, ça montre aussi et ça, c'est une caractéristique du projet île de Nantes, c'est qu'on s'est jamais inscrit dans des visions normatives et notamment on ne s'est jamais inscrit dans tout ce qui est norme, label et quand on voit effectivement l'évaluation qu'on a faite avec concerto, on peut s'en féliciter parce que ça met en valeur le fait que, parce que grosso modo, on a fait des mesures qui montraient que les dépassements allaient entre 100 et 600 % de l'objectif déclaré et qui mettent plutôt aussi en valeur la question des normes qui nous sont imposées. Ça a mis en valeur des questions techniques, mais surtout de comportements et ça c'est un constat que l'on fait un peu partout, c'est que finalement la performance énergétique pour la performance énergétique, si elle n'était pas accompagnée [...] Simplement ça illustre, l'écart qu'il y a entre ces labels qui sont déclaratifs au niveau des calculs qui sont thermodynamiques par les ingénieurs au début et la vraie vie et les usages. Et c'est là, où on revient aux usages, on avait travaillé avec un consultant sur l'idée qu'il valait mieux, à l'époque des RT, une sorte de course à l'échalote sur la performance et que les derniers kilowatts coûtent très chers dans cette course effrénée aux derniers kilowatts perdus qui est une courbe exponentielle qui n'a plus de sens. À chaque fois, c'est ça qui nous a ramené à il faut mieux mettre dans les usages, dans les comportements plus responsables le paquet et d'avoir des appartements qui soient plutôt agréables à vivre, plutôt que des thermos qui sont certifiés Tepos. C'est du bon sens et puis on n'est pas propriétaires de ces réflexions, disons que très tôt, on ne s'est jamais dicté à ces normes, ces calculs qui sont vertueux sur le papier, mais qui sont, qui ne produisent pas forcément de la qualité ni urbaine, ni de confort finalement. On a fait nos propres erreurs sur de très beaux bâtiments thermos comme on en a tous fait. »

Source : Directeur d'une institution publique, Entretiens semi-directifs, 2019

L'analyse des entretiens semi-directif ATAP nous révèle deux catégories d'évaluation des projets territorialisés. La première est une évaluation réalisée par des experts extérieurs au projet, qui débarquent à cette occasion. Nous parlerons d'évaluation débarquée. Le directeur d'une SPL vient de nous décrire ce type d'évaluation. Cette catégorie d'évaluation est souvent réalisée, car obligatoire dans les appels à projets nationaux ou Européens. Un acteur d'une SCOP le décrit également :

« Je parle d'évaluation, car c'est comme ça qu'on définit les démarches plutôt dans les marchés publics ».

La seconde catégorie est englobée dans la conception et tend à inclure la société civile. Nous parlerons alors d'évaluation embarquée (Centlivre, Pelletier, 2016) dans les projets. Gamble et Jamie (2008) parlent d'évaluations évolutives. Cette deuxième catégorie s'inscrit plus dans une dimension qualitative et démocratique de l'évaluation des politiques publiques. Mais elle est relativement difficile à déployer, car elle demande un travail sur un temps long. Ainsi, le directeur de la SPL finit par parler de cette seconde catégorie qu'il juge ambitieuse et difficile à réaliser :

« L'évaluation, tout le monde en parle, peu de gens le font vraiment, c'est assez difficile à mettre en œuvre ».

C'est le type d'évaluation que développe le directeur dans une institution publique qui confirme le caractère ambitieux de ces démarches :

« L'évaluation de politiques publiques, dans les sciences comportementales, on fait de l'évaluation, l'évaluation par les pairs, l'évaluation des résultats par les usagers. C'est une vraie culture, c'est une vraie volonté l'évaluation. Alors après ce qui se confronte dans la mise en œuvre, c'est la difficulté pour l'évaluation, c'est le temps ».

Cette pratique de l'évaluation dans l'action (Gallié et al., 2012) s'observe dans les projets qui permettent la réadaptation de manière continue. L'évaluation « s'inscrit dans le temps même de l'action qu'elle vise à enrichir au plus près des logiques d'acteurs » (Podevin, 2011). En effet, l'évaluation embarquée suit l'activité de conception qui se fait.

2) AJIR, une évaluation embarquée

La co-conception du protocole évaluatif du projet AJIR a été synthétisés dans la figure 71 et comprend en haut à gauche le calendrier (les différentes temporalités). La problématique générale du projet ainsi que la théorie d'action y sont détaillées. Puis, la figure détaille les trois questions évaluatives, les critères et indices qui y sont associés. L'approche réaliste en évaluation (Pawson, Tilley, 1997) identifie deux dimensions. La première correspond aux actions mises en œuvre dans le cadre du projet dont la logique générale peut être traduite dans

une théorie d'action (selon le modèle si... alors... ce qui permettra). La théorie d'action établie au début du projet AJIR est la suivante (cf. encart 13) :

Encart 13 : Une théorie d'action du projet AJIR

Si les acteurs s'engagent à collaborer et à expérimenter dans un projet de territoire avec les jeunes, alors ils réussiront à créer des leviers de transformations communs et partagés, ce qui permettra aux jeunes de se mobiliser et d'innover socialement et économiquement.

Sources : note de cadrage de l'évaluation phase 1, projet AJIR, 2017

La seconde dimension de l'approche réaliste correspond aux mécanismes activés par les actions dont la conceptualisation peut être traduite dans une théorie du changement reprenant les hypothèses causales et les impacts escomptés. Ces deux théories (d'action et de changement) visent à conceptualiser la théorie générale de la politique publique ou des projets. La combinaison entre ces deux théories qui constitue la théorie du projet. Avec une évaluation intégrée de cinquième génération, ces théories ne sont jamais figées, mais toujours en transformation, en mouvement. L'approche réaliste considère que la mise à jour de la théorie d'action est possible, qu'une partie des changements sont inattendus et enfin que la compréhension du changement n'est pas possible à priori, mais seulement à posteriori (Pawson et al., 2005). La posture embarquée de l'évaluation correspond à ce que Méasson (2008) appelle « *l'immersion de l'évaluation dans une théorie pratique de l'agir territorial où par définition les résultats observés sont en décalage avec ceux attendus* ». Au sein du projet AJIR, il s'agit alors moins de vérifier si les résultats obtenus sont fidèles aux prédictions, que de s'intéresser aux effets qui réactualisent le projet en continu. Les rendus évaluatifs permettent de signifier ce qui a été fait et « *de donner une parole à une valeur collective construite* » (Bréchet & Desreumaux, 2006), le projet.

Le logigramme du projet AJIR (cf. figure 72) correspond à une représentation schématique de la théorie du changement de l'année 2016. En d'autres termes, il s'agit des actions mises en œuvre dans le cadre du projet, suivi des enchainements prospectés. Il reprend l'ensemble des fiches projet classées par orientation, suivi des résultats attendus, des impacts intermédiaires prospectés pour le territoire jusqu'aux impacts globaux attendus à 5 ans. Le logigramme 1.0 a été proposé par l'équipe d'évaluation en guise de traduction schématique des hypothèses causales du projet A.J.I.R déposé en janvier 2016 et augmenté des échanges et réflexions menées dans le cadre du suivi-évaluatif interne. L'enjeu est alors d'avoir une vision globale du projet et une déclinaison par action (un réseau de projets) tel qu'il a été conçu en 2016.

3) Le test d'outils évaluatifs associé à la conception au sein de deux projets du laboratoire de recherche en design

Pallez (2016) montre que « *la légitimité, l'efficacité et la faisabilité de ces approches restent à démontrer* » en parlant du design dans l'action publique. Étonnamment, nous avons observé que les designers ont une praxis évaluative intégrée à la conception au sein de leurs projets. Les éléments de cette praxis évaluative, se retrouvent de manière implicite dans les projets au travers de l'utilisation de critères de design, d'analyse des enjeux, de priorisation des conjectures, de discussions autour des objectifs des projets et de la théorie d'action, des choix de conception à faire... Mais, par définition elle est peu explicitée, soit peu lisible et valorisée. Un acteur entrepreneur en design nous confie en ce sens :

« Notre méthode de design clairement, c'est une méthode évaluative. En soi, nous on n'appelle pas ça de l'évaluation, mais c'est clairement intégré dans notre projet ».

À partir de ce constat, nous avons voulu tester plusieurs outils évaluatifs au sein de deux projets de design du laboratoire de recherche. Lors du projet 4 du laboratoire de recherche en design, nous avons questionné les designers sur leurs conjectures. Pour ce faire, avec l'équipe projet 4 du laboratoire de recherche en design, nous avons alors testé un outil (cf. annexe 4) : le procès des conjectures. Cet outil visait à questionner les designers sur les usagers qui vont utiliser la conjecture. Nous leur demandions également de décrire la qualité expérientielle attendue sous forme d'analogie (se sentir comme...). Enfin, ils devaient décrire ce que cette conjecture peut changer dans la vie des usagers (l'impact attendu). Cet outil a permis de questionner les designers sur les conséquences de leurs projets pour la vie des populations en leur demandant finalement une réflexion sur le projet de société qu'ils projettent. Puis, à la suite du procès des conjectures, nous avons positionné les uns à côté des autres, les qualités expérientielles et les impacts associés aux conjectures proposées par les designers (cf. figure 73).

Figure 72 : Le logigramme du projet AJIR, 2016

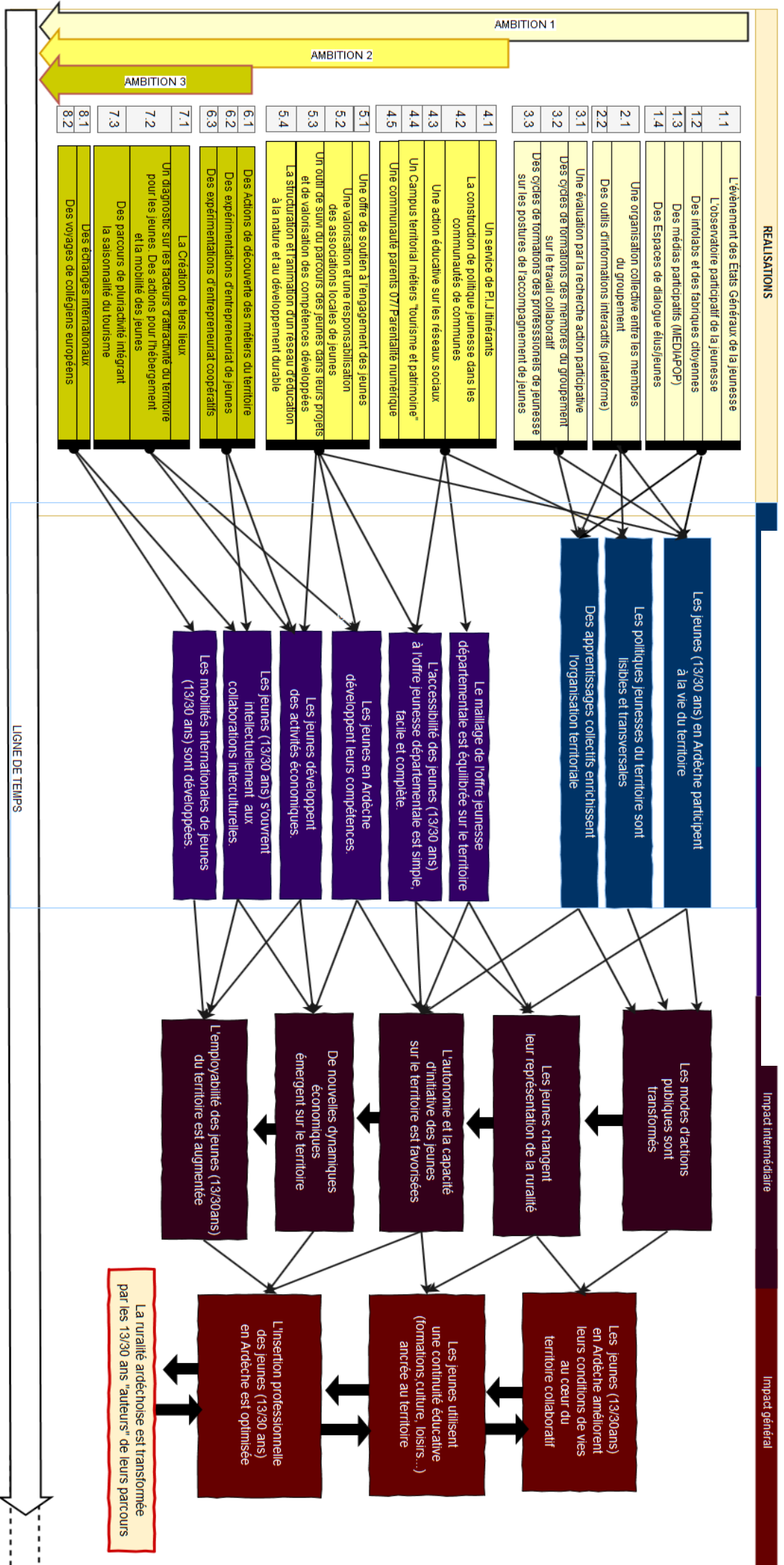
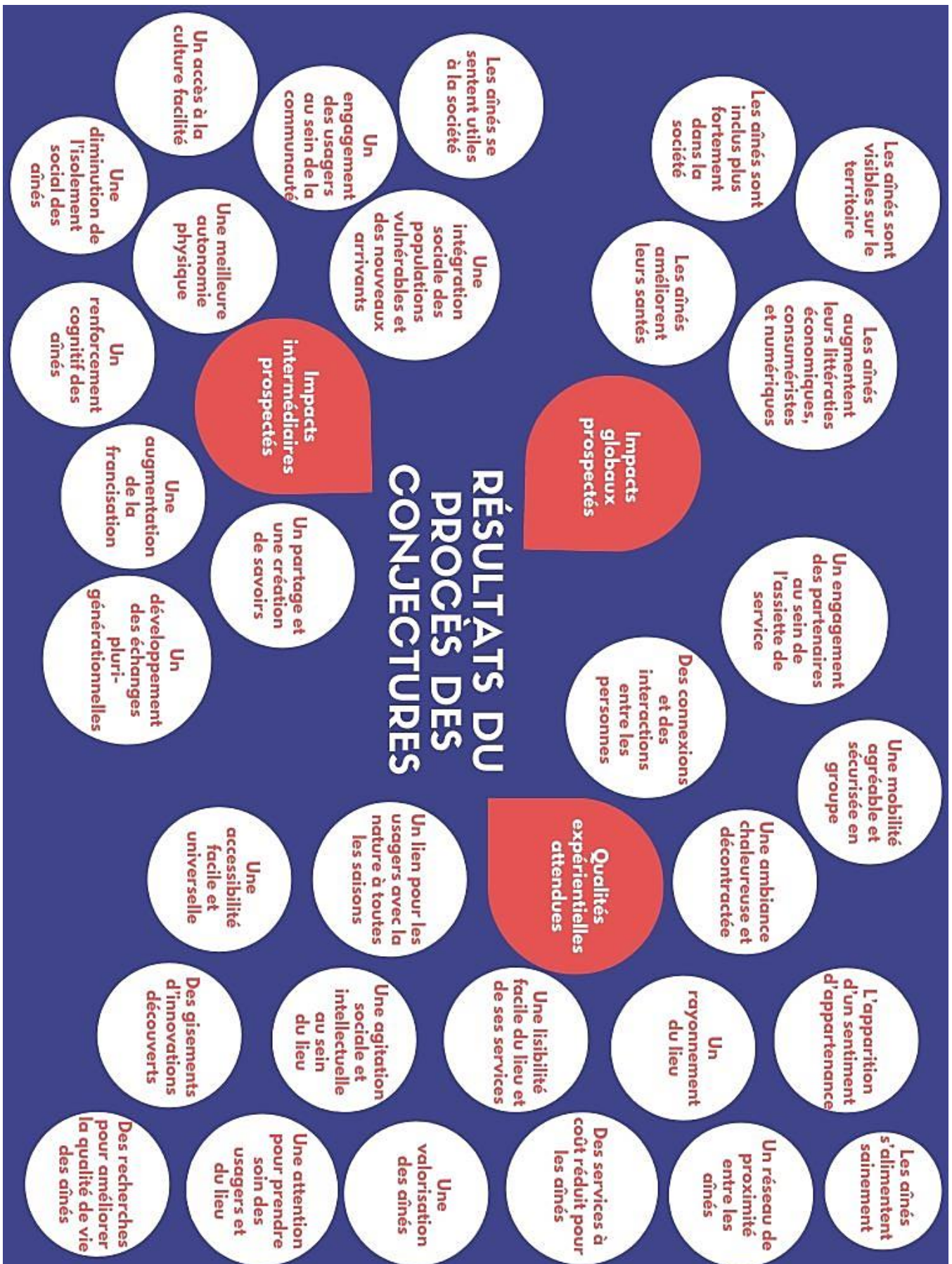


Figure 73 : Résultats du procès des conjectures, projet 4 du laboratoire de recherche en design, 2019



Également, nous avons réalisé l'exercice pour le projet 3 du laboratoire de recherche, à la suite de la résidence réalisée au sein d'une bibliothèque. Nous avons identifié une théorie possible pour le projet à partir des documents de présentation de ce dernier. Cette théorie d'action peut être celle présentée dans l'encart 14.

Encart 14 : Une théorie d'action possible du projet 3

Si la bibliothèque agit comme passerelle entre les partenaires sociaux et soutient l'apprentissage tout au long de la vie,

Alors elle facilitera les rencontres et la conversation entre les membres de la communauté, tout en appuyant la création de savoirs communs et la création locale

Ce qui permettra de favoriser l'engagement citoyen et la vitalité démocratique.

Source : poudray, 2020

L'étape suivante est de retravailler cette théorie en continu avec le collectif porteur du projet afin de l'enrichir, de la modifier pour qu'elle traduise au plus près la réalité et l'évolution du projet. La théorie permet d'étayer la discussion démocratique sur le sens commun du projet tout en s'inscrivant dans le référentiel évaluatif. Nous avons également réalisé l'exercice de la théorie du changement (cf. figure 74), à partir des documents élaborés et des échanges réalisés au sein du laboratoire de recherche. La finalité de ce diagramme n'est pas une représentation fidèle du projet, mais il a pour but de susciter une réflexion, un questionnement, un dialogue sur la conception et la réception du projet en train de se faire. Il peut alors servir ici les designers qui vont le modifier, l'affiner, le compléter jusqu'à un stade d'acceptabilité partagée provisoire. On pourrait par exemple se demander si :

- En réalisant un pôle de services autogéré au sein de la bibliothèque, le lieu devient un espace que s'approprient les usagers comme un espace d'échanges et de culture ?
- En modifiant sa communication la bibliothèque facilite-t-elle l'usage pour les habitants ?

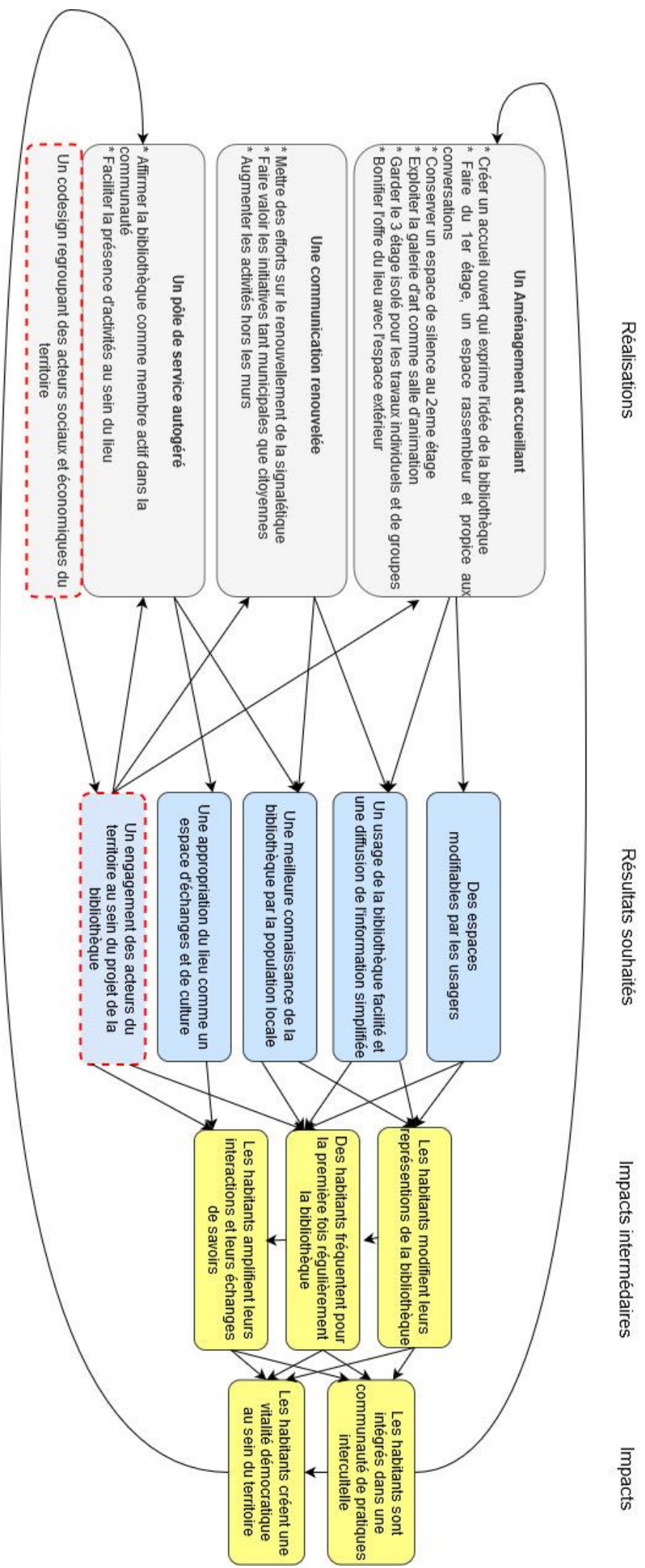
La réponse en soi n'est pas évidente. Il est alors possible de tester ce pôle et de voir quels sont les mécanismes activés (par exemple, la convivialité).

- Cet espace d'échanges et de culture permet-il également une plus grande interaction sociale et culturelle entre les habitants ?

Lors de notre immersion, le projet à la bibliothèque était en cours. Or, un atelier codesign était possiblement prévu dans l'année entre la bibliothèque et des acteurs privés et publics du territoire afin de les intégrer dans la conception et la stratégie du projet. Nous avons ainsi

indiqué cet élément en rouge afin de mettre en évidence comment ce chantier prospecte une nouvelle hypothèse, qui finalement s'insère dans le projet global. Le travail de passerelle identifié dans la théorie d'action semble se mettre en place. Une nouvelle hypothèse causale se dessine qui correspond à : afin que la bibliothèque devienne une passerelle entre des acteurs, le projet va être co-construit entre ces différents acteurs. Nous modifions alors le logigramme en fonction de ces évènements. Ce codesign peut possiblement modifier également en grande partie le projet. Il s'agirait alors de suivre les modifications. « *Pour Guattari, le régime du "diagrammatique" sert à caractériser l'état d'une chose qui est en transformation ou en genèse* » (Beauvois, 2015). Bien entendu, il peut être pertinent de réfléchir à d'autres supports que le logigramme au sein de l'évaluation. Une maquette intégrant ces éléments peut être pertinente.

Figure 74 : Logigramme, bibliothèque, projet 3, laboratoire de recherche en design, 2018



H3) Une proposition d'élargissement de la chaîne de valeur et des critères évaluatifs de l'action publique territoriale

1) Un instrument évaluatif qui suit un projet toujours particulier en train de faire

Les évaluations embarquées sont des instruments intégrés à la conception et la réception des projets et/ou des politiques. Il existe une large littérature sur la question de la valeur. Nous nous accordons avec les auteurs pour qui les faits et valeurs sont étroitement enchevêtrés dans l'expérience. Dans cette perspective, Dewey (2005) différencie la fin en vue, soit une activité intellectuelle (une projection), de la fin générale de l'action (la valeur issue de l'expérience). La première émerge de la conceptualisation et la seconde émerge de l'expérience. Nous touchons ici au « *processus complexe et multipolaire s'inscrivant dans un continuum unissant une dimension affectivo-motrice de l'action à une dimension intellectuelle. [...] La réflexion s'inscrit dans une transaction en temps réel dans laquelle l'activité de l'organisme est par moment plus exclusivement intellectuelle et par moment plus directement affectivo-motrice.* » (Linteau, 2018). Le suivi de la théorie de la politique publique en train de se faire permet à la fois de relier la réception et conception.

L'évaluation accompagne la conception via le jugement. Roubine (1977) signale que l'action de juger est un acte qui permet d'aider la conception du projet. Concernant l'action de juger, nous parlons d'un acte comme « *(une relation) sociale entre les hommes qui prend une forme matérielle et qui est liée au procès de production (à l'activité humaine)* »⁶². Dans l'appel à projets PIA 411, il est mentionné la nécessité de déployer tout au long du projet une évaluation au fil du projet. Prise au sérieux cette expression pose une question centrale : « *une problématique difficile et fondamentale. Quel lien existe-t-il entre la modélisation et la mesure [...] ? Est-il possible de concevoir [...] sans avoir recours à un filtre (un modèle) entre le réel et la mesure du réel ?* » (Méasson, 2005). À cette question, nous répondons par la négative, mais affirmons que ce filtre peut suivre le projet en train de se faire et se modifier en continu. Au-delà de la représentation, il permet de préciser le projet, d'être un instrument catalyseur de dialogue lors de la conception afin « *de permettre aux acteurs de réorienter leurs actions à partir d'un approfondissement des valeurs qu'ils partagent [...] à un jugement fondé, partageable, légitime [...] en tenant compte des différents points de vue* » (Méasson, 2005). L'approche réaliste questionne les effets des projets (leurs réceptions), non pas selon des

⁶²Ainsi, questionner cette valeur ajoutée là, ce n'est pas seulement « faire apparaître le comment de la vie, en essayant de décrire nos manières, nos gestes [...], mais tenter de produire toute que toute ses formes sur une scène de jugement. [...] réfléchir un peu mieux, ce à quoi on tient. Le jugement [consiste à savoir] que préférez-vous, à quoi n'êtes-vous pas indifférent. » (Macé M.)⁶².

causalités linéaires (le projet marche ou le programme ne marche pas), mais selon des causalités conceptualisées et systémiques au sens où ce sont les expériences et l'état de l'éco-complexe du projet qui activent des effets. Il s'agit donc de révéler ces effets dans un contexte et des systèmes toujours particuliers. C'est pourquoi le dessin en maquette, en diagramme, en cartographie, en vidéo est essentiel pour révéler « *ces mécanismes, contextes et effets* ». L'outil courant et habituel en évaluation correspond au logigramme afin de tenter de mettre en évidence les mécanismes et effets des projets dans leurs contextes. Il serait intéressant de tester de nouvelles représentations, comme une cartographie dialogique en chantier permanent, qui questionne tout au long du projet. Ce dessin permet d'aider la problématisation, la projection, l'appropriation et la lisibilité du projet. L'évaluation est un instrument « *paradoxal alternant entre l'exercice d'abstraction d'une réalité physique et l'incarnation matérielle d'une idée* » (Coste, 2008). L'évaluation accompagne également la réception des projets via l'appréciation. Roubine (1977) signale que l'action d'apprécier un projet est un état et permet d'aider la réception et la transmission du projet. Finalement, l'évaluation s'inscrit comme des temps de respirations, de prises de recul, d'expressions et de réorientation au sein du projet.

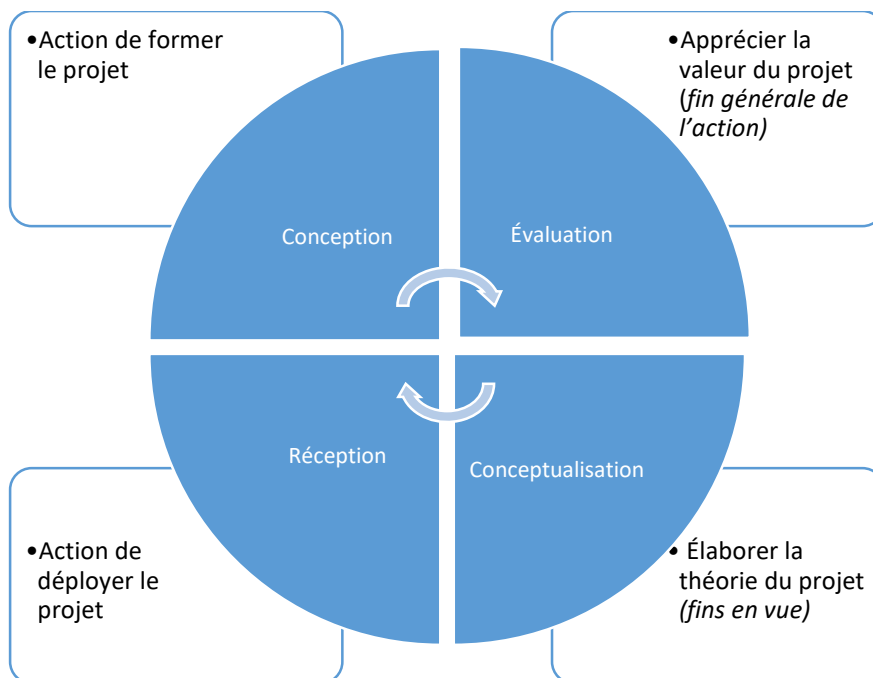
Par exemple, une des fins en vue du projet AJIR est de permettre aux jeunes de devenir auteurs de leurs parcours. L'émancipation devient une fin en vue et peut se transformer en une valeur (une fin générale) lorsqu'elle a été jugée dans l'expérience. Également, au sein du projet 2, l'analyse des données a fait ressortir « des enjeux » que sont bien-être et santé mentale, bricolage de la créativité, variabilité des espaces et du mobilier, ambiance et aménagement, sécurité, convivialité, accès à la bibliothèque et gestion des effets personnels, qui vont progressivement devenir des écosystèmes de conjectures donc des composants de la conception.

La figure 75 représente les différents moments des projets qui s'entrelacent et dont les frontières sont relativement floues : la conception, l'évaluation, la conceptualisation et la réception. Ces éléments sont reliés de manière dynamique dans l'expérience, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas séparés, mais alternants. La dimension de conception signifie l'action de former, de faire, la conceptualisation signifie l'action d'élaborer la théorie évolutive du projet (nous rejoignons ici l'évaluation réaliste qui affirme que la théorie du changement ne peut se comprendre qu'à la fin du projet), l'évaluation signifie l'action de porter un jugement sur la valeur et enfin la réception signifie l'action de livrer, transmettre le projet. Ce raisonnement propre à ces projets permet de passer simultanément d'un temps d'évaluation à un temps de conception puis de conceptualisation tout en étant dans la réception.

Delahais et al. (2019) invitent dans leurs articles à une hybridation entre la culture du design et la culture de l'évaluation où l'évaluateur pourrait travailler « *au dialogue entre toutes les parties prenantes et à leur compréhension mutuelle ; il favorise la délibération en explicitant les*

valeurs et les croyances derrière les prises de position, et en apportant des constats d'analyse tout en laissant les parties prenantes en tirer les conclusions qui conviennent ».

Figure 75: Les différents moments des projets territoriaux



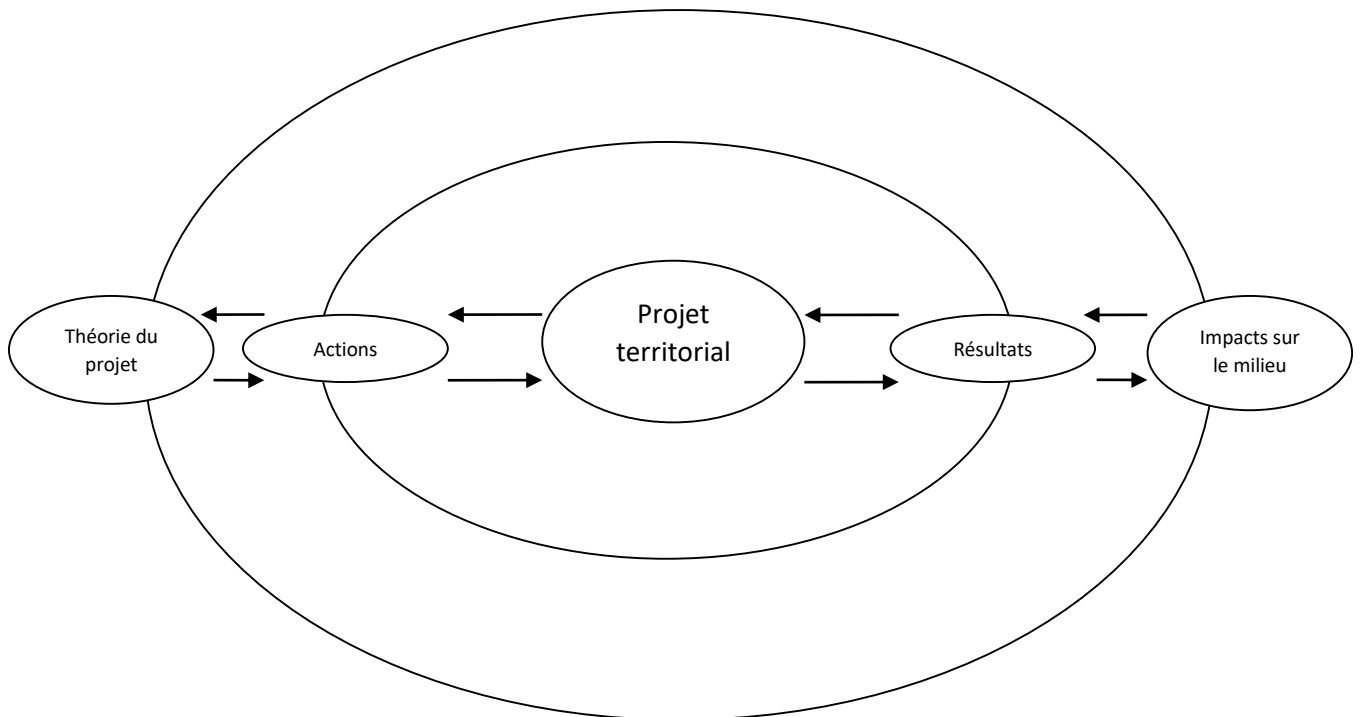
Source : poudray, 2020

2) Une proposition d'élargissement de la chaîne de valeurs pour l'évaluation

Évaluer signifie révéler, comprendre et trancher sur les relations existantes pour pouvoir les faire évoluer. Aussi, l'ouverture à d'autres formes de pensées, l'élargissement des gouvernances à la société civile nécessite une ouverture simultanée des préceptes qui sous-tendent l'évaluation. Dans ces évaluations, nous ne nous intéressons ni à l'objet, ni au sujet, mais aux relations, aux réalités concrètes qui se tissent dans l'expérience du projet. Berque (2007) nous dit de regarder à la fois 'entre', dans le 'et' et au travers des 'disjonctions non exclusives'. En effet, ce qui se joue dans ces projets sont les liens entre des systèmes écologiques, techniques et symboliques. Ces relations sont à « *l'interface et aux interactions entre les habitants (individuels ou collectifs) du monde (leur corps, leur psychisme, leur esprit) et l'environnement (naturel et artificiel) dans lequel ils vivent : biocosme, technocosme, sociocosme, sémiocosme* » (Findeli, 2015).

Se détachant de la vision linéaire des politiques publiques, nous avons jugé l'éclipse proposée par Findeli & Bousbaci (2005) plus satisfaisante pour décrire les projets territoriaux. Nous avons alors repris ce schéma, que nous avons modifié (cf. figure 76). Ce dernier peut servir de base pour fonder l'évaluation d'un projet territorialisé. Il s'agit pour tout projet d'avoir à l'esprit cette éclipse qui ne met plus la productivité au centre, mais « *la dimension humaine, la complexité de l'expérience humaine, le mystère insondable de notre condition anthropologique d'habitants du monde, de tous nos mondes inter-reliés (biophysique, psychosocial, culturel, spirituel)* » (Goyon et al., 2017). Aussi la lecture de ce schéma permet de mettre en concordance la conception et la réception des projets et d'avoir toujours cette double lecture dans l'évolution du projet. Le projet territorial se conçoit simultanément par des actions et une théorie générale, le tout évoluant en continu et de manière simultanée (la conception et la conceptualisation du projet). Également, le projet se reçoit par des expériences et un impact sur le milieu (la réception et l'évaluation du projet).

Figure 76: Une proposition d'éclipse de valeurs pour les projets territoriaux



Sources : Poudray, 2020 à partir de Findeli & Bousbaci (2005)

3) Vers une prise en compte de nouvelles dimensions dans l'évaluation publique

Cet élargissement de l'évaluation modifie également ses critères. En premier lieu, nous avons relevé la dimension esthétique. Nous relevons la faible présence de la dimension esthétique dans le processus évaluatif habituel. Pourtant, les analyses de l'esthétique vont progressivement montrer le lien entre les dimensions esthétiques et éthiques de l'organisation. L'esthétique est entendue au sens de Dewey (2010) pour : « *appréhender l'expérience vécue par les individus lorsqu'ils agissent* ». L'approche esthétique de l'évaluation va donc porter son attention sur **l'expérience vécue des acteurs en situation de conception**. En d'autres termes, il s'agit de repositionner la conception des projets dans l'action publique comme une expérience démocratique.

La seconde dimension qui semble importante dans les instruments évaluatifs correspond à la sémiotique des systèmes. La sémiotique est entendue ici dans son acceptation pragmatique (Tiercelin, 2013). Pour Berque (2007) il s'agit de questionner des réalités concrètes qui vont associer ensemble, des systèmes techniques à des systèmes symboliques par exemple. Il s'agit de regarder l'espace investi de sens. La sémio sphère (Raffestin, 1986) que nous pourrions traduire comme un assemblage de milieux humains en territoire forment **les activités concrètes d'un système de significations**, des formations sémiotiques spécifiques, dont l'organisation

constitue l'originalité. Il s'agit de s'interroger sur la sémiotique des systèmes qui fabriquent **des actions et des expériences**.

Enfin, la troisième dimension s'intéresse à l'éthique. Cette éthique a « *la mission de maintenir l'ouverture sur autrui, de sauvegarder l'identité commune, de raffermir et de tonifier la compréhension* » (Bal, 2009). La neutralité axiologique a souvent exclu ou passé sous silence l'éthique dans les analyses et les prises de décisions. Pourtant, elle permet « *de réfléchir aux normes qui guident nos faits et gestes, aux règles pratiques qui nous font opter pour ceci plutôt que pour cela et aux principes moraux que nous nous efforçons de respecter dans nos rapports avec les autres.* » (Piron, 2002). Il s'agit de s'interroger sur les liens entre la théorie générale du projet et l'impact dans le territoire. « *La problématique relève de l'éthique, car ce n'est pas parce que l'on a les moyens d'agir qu'il est nécessaire ou bon de le faire...* » (Svandra, 2016).

Il s'agit alors de questionner en continu les éléments suivants au sein du processus évaluatif : l'esthétique, la sémiotique et l'éthique. L'instrument évaluatif va ainsi jongler entre ces trois dimensions.

4) Une proposition d'élargissement des critères évaluatifs

L'illustration 23 concerne les principaux concepts utilisés habituellement pour l'évaluation.

Les critères habituels et fréquemment utilisés au sein des évaluations publiques sont l'efficacité et l'efficience des projets développés (Belley, 2014). L'efficacité indique que les effets attendus ont été obtenus ou que les résultats ont été atteints et l'efficience signifie rendre le meilleur rendement ou obtenir les effets à un coût raisonnable. Le caractère évalué des projets devient l'atteinte des objectifs préalablement fixés dans le meilleur rendement possible. Une critique de ces critères est formulée par certains auteurs, car ils semblent uniquement basés sur « *le déploiement de valeur-coût dans les activités de l'organisation* » (Lorino, 1999). En ce sens, un chercheur du laboratoire s'interroge lors d'une réunion interne du projet 3. En effet, pour lui dans nos sociétés où les gouvernements pensent en termes comptables, est-ce valable pour eux, d'apprécier au-delà du chiffre, la valeur. Pour lui, nos sociétés pensent plus ce que coûtent les choses, que ce que valent les choses. Ces critères sont utilisés pour répondre aux objectifs de productivité et aux lois du marché, mais « *si la valeur n'émerge pas du simple fonctionnement d'un marché, mais de l'expression d'une volonté collective et d'un intérêt général, par quel mécanisme est-elle désormais définie, sachant que le mécanisme traditionnel d'un service standard stable n'est manifestement plus adapté ?* » (Lorino, 1999).

Illustration 23: les principaux concepts utilisés pour l'évaluation, 1999

Les principaux concepts

Le rappel suivant des définitions des concepts clés de l'évaluation vise à assurer un sens partagé des termes utilisés. Les définitions proposées sont extraites du Volume 6 de la Collection MEANS produit pour la Commission européenne (1999).

1/Évaluation

« Jugement sur la valeur d'une intervention publique par référence à des critères et à des normes explicites (ex : sa pertinence, son efficacité) ».

2 /Théorie d'action

« Ensemble des hypothèses qui sont faites par les financeurs et les gestionnaires pour expliquer la façon dont l'intervention publique va produire ses impacts et va atteindre son objectif global. La théorie d'action est constituée des relations de cause à effet reliant les réalisations, les résultats et les impacts. La théorie d'action est souvent implicite, au moins en partie. L'évaluation aide à l'expliquer et s'appuie pour cela sur un Diagramme logique des impacts escomptés ».

3/Registres/critères de l'évaluation

Pertinence	« Adéquation entre les objectifs explicites de l'intervention et les problèmes socio-économiques. »
Efficacité	« Le fait que les effets attendus ont été obtenus, que les objectifs ont été atteints »
Efficience	« Le fait que les effets ont été obtenus à un coût raisonnable. »
Coherence Interne	« Correspondance entre les différents objectifs d'une même intervention. La cohérence interne suppose qu'il existe une hiérarchie d'objectifs, ceux de niveau inférieur constituent une contribution logique à ceux de niveau supérieur. »

Coherence externe	« Correspondance entre les objectifs de l'intervention et ceux des autres interventions publiques qui interagissent avec elle. »
Utilité	« Le fait que les impacts obtenus par l'intervention correspondent bien aux besoins de la société et aux problèmes socio-économiques à résoudre. »

4/Question évaluative

« Question posée et à laquelle l'équipe d'évaluation devra apporter une réponse ».

Les questions ont en principe trois dimensions : descriptive (que s'est-il passé ?), causale (dans quelle mesure ce qui s'est passé est-il réellement un effet de l'intervention ?) et normative (l'effet est-il satisfaisant ?). Cette évaluation reprend plusieurs questions.

5/Critère de réussite

« Caractère, propriété ou conséquence de l'intervention publique sur la base desquels sera formulé un jugement. »

Par exemple : un programme d'aide à l'embauche peut être jugé en fonction du critère « coût par emploi créé » ou « pourcentage de l'aide bénéficiant aux chômeurs de longue durée » (dans ce dernier cas, on suppose que l'intervention est d'autant meilleure que le pourcentage est plus élevé).

Un critère d'évaluation doit être explicite, c'est-à-dire qu'il doit faire clairement apparaître ce qui fait que l'intervention sera jugée meilleure ou moins bonne.

Pour être utilisé dans une évaluation, un critère doit être accompagné d'une norme (niveau de réussite à partir duquel l'intervention sera jugée bonne au regard de ce critère). Une intervention est généralement jugée sur plusieurs critères.

6/Indice de réussite

« Moyens d'apprécier si le critère a été atteint ».

Nous pouvons désormais affirmer qu'une évaluation basée uniquement sur des critères d'efficacité et d'efficience pose deux paradoxes majeurs pour l'évaluation d'un projet de transformation au sein de l'action publique. Le premier est lié au fait que l'évaluation est intégrée à l'action et qu'elle utilise un raisonnement diagrammatique. On ne cherche pas à vérifier la théorie dans le réel, mais à l'ajuster au fur et à mesure du projet pour en rendre compte. Les résultats et les actions se modifient. En ce sens, demander un jugement évaluatif en questionnant l'efficacité (l'atteinte des résultats) au regard des objectifs prospectés n'est plus suffisant. Le second paradoxe est lié à l'essence même de l'action, qui est prioritairement guidée par ses fins, qui sont productivistes, marchandes. Or en design social comme dans les politiques publiques de jeunesse, la fin et le but ne sont pas prioritairement marchands. En ce sens, demander un jugement évaluatif en questionnant l'efficience (le meilleur rendement) au regard des ressources déployées est également insuffisant.

L'enjeu est alors l'élargissement des critères évaluatifs au-delà des simples critères de fonctionnalité et de coût, avec des critères esthétiques, sémiotiques et éthiques. Car « *lorsque l'on détient ce pouvoir de transformation du monde, même si notre influence est infime, se pose la question de notre responsabilité et la dimension éthique de nos choix* » (Berger, 2014). Pour ce faire, il est nécessaire de s'appuyer sur la démarche de conception, de conceptualisation et de réception afin de pouvoir nommer clairement les critères et indices sur lesquels reposent les projets territoriaux. Les jugements évaluatifs serviront alors à nourrir et réorienter le projet. Nous proposons (cf. figure 77 et 78) de prendre en compte simultanément les trois typologies de critères.

Figure 77: Les critères évaluatifs

Dimension évaluative	Type de critères	Définition du critère
Dimension esthétique	Critères de réceptivité	La raison d'être des projets et l'expérience vécue
Dimension sémiotique	Critères d'effectivité	Les situations qui existent en fait, réellement
Dimension éthique	Critères d'habitabilité	La manière dont l'homme rend habitable le monde

Source : Poudray, 2020

Pour la dimension esthétique, le type de critère est la réceptivité, il s'agit de révéler, d'étudier **l'expérience vécue et les raisons d'être des projets**, la manière dont les acteurs s'organisent et font. Ce sont les caractères, les propriétés, les pratiques, la place et la raison d'être qui font le projet.

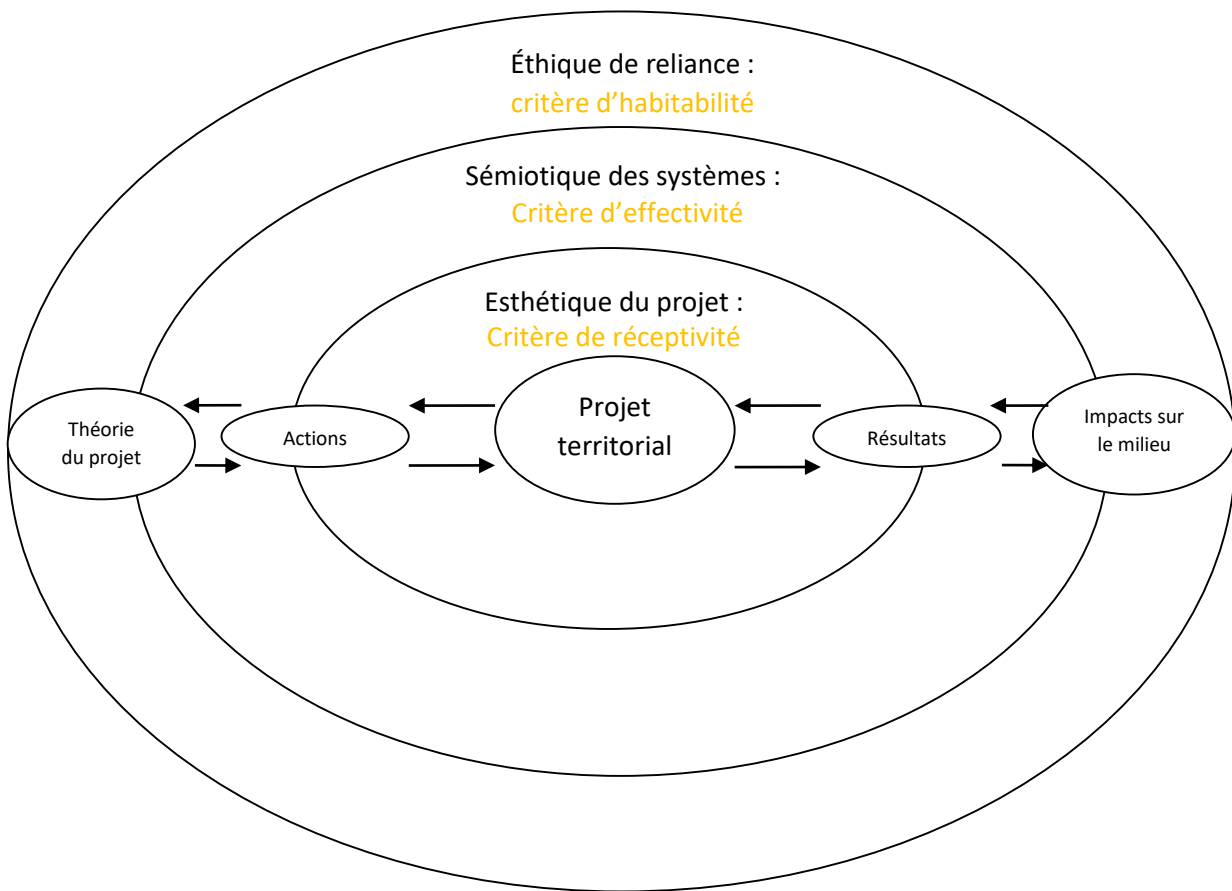
Pour la dimension sémiotique, le type de critères est l'effectivité, il s'agira alors « *moins de mesurer le taux d'effectivité [...] que de faire apparaître la diversité des effets [...] qu'ils engendrent. [...] Autrement dit, la notion d'effectivité est utilisée, en droit international, pour définir le caractère d'une situation qui existe en fait, réellement* » (Leroy, 2011). Il s'agit donc de révéler, d'étudier **les réalisations perceptibles et les expériences qu'elles entraînent**.

Pour la dimension éthique, le type de critère est l'habitabilité, il s'agit de révéler, d'étudier **les manières dont l'homme rend habitable le monde**. « *J'ai vu un bel éloge de l'habitabilité de cette ville, toute occupée à préserver la dignité de ses citoyens lorsque leur mobilité est restreinte par la fatigue* » (Breviglieri, 2006).

L'évaluation chemine avec le projet et le fait cheminer. Le processus évaluatif permet de faire préciser à chaque fois les éléments qui rentrent en jeu, les esthétiques recherchées, les sémiotiques testées ou encore les relations déployées. « *L'évaluation permet donc d'introduire, en même temps que des outils, le principe même de leur remise en cause* » (Tauveron, 1996). Le jugement évaluatif permet ainsi de dégager « des pôles de valeurs » liées à une « pluralité des points de vue » qui « *expriment ce qui se passe concrètement dans le dispositif collectif qui le produit* » (Linteau, 2018).

Il s'agit donc de signifier que chaque projet est singulier. « *Parler en terme de singularité c'est parler tout de suite en terme de modestie. [...]. Dans la singularité, il y a cette idée du non répétable, mais il n'y a pas l'idée de démiurgie. Or, aujourd'hui, beaucoup plus qu'hier, nous sommes dans des espaces sociaux qui essaient de se guérir de cette toute-puissance démiurge dont on voit ce qu'elle a pu donner* » (Boutinet, 2010).

Figure 78 : Une proposition de critères évaluatifs



Sources : Poudray, 2020 à partir de Findeli & Bousbaci (2005)

Conclusion chapitre H

L'évaluation en tant que pratique et instrument de l'action publique est apparue d'abord aux États-Unis. Puis elle s'est déployée en France à partir du milieu du XXe siècle. Elle deviendra alors un des piliers de la modernisation de l'action publique. Il existe deux approches de l'évaluation complémentaires, une plus quantitative orientée vers la gestion et une plus qualitative orientée vers la formation. L'instrument évaluatif se trouve à l'interface entre la science et le travail politique et technique. Enfin, cinq générations d'évaluation se sont succédées, allant de l'évaluation managériale à l'évaluation émancipatrice. Nous nous sommes attachés à décrire l'approche réaliste, une approche complexe de l'évaluation. L'évaluation s'appuie généralement sur le modèle des politiques publiques qui est un modèle de conception linéaire et programmatique. Aussi, les dynamiques de transformation de l'action publique amènent l'instrument évaluatif à se transformer.

Dans la section 2 du chapitre, nous avons montré deux positionnements pour l'évaluateur. Le premier positionnement est celui qui débarque (qui intervient ponctuellement dans le projet afin d'élaborer l'évaluation) et le second est celui de débarqué (présent tout au long du projet comme un partenaire). Nous nous sommes attachés à étudier cette posture, à travers le projet AJIR et deux projets du laboratoire de recherche en design. Les évaluations embarquées sont des instruments intégrés à la conception et la réception des projets et/ou des politiques qui suivent le projet en train de se faire. L'évaluateur travaille alors en collaboration avec l'équipe de conception ou l'équipe projet. L'évaluation permet de faire des points d'étapes, de créer de la réflexivité dans l'action, de révéler des zones d'ombre et de faire des liens pour réorienter chemin faisant les projets. En ce sens, il s'avérerait intéressant de diversifier les types de représentations des théories du changement des projets par d'autres outils que les logigrammes.

Enfin, la section 3 du chapitre a montré les différents moments imbriqués dans les projets, soit la conception, l'évaluation, la réception et la conceptualisation. Dans les projets étudiés, ces différents moments ne sont pas successifs, mais s'imbriquent. Nous avons alors fait une modeste proposition visant un élargissement de la chaîne de valeurs et des critères évaluatifs de l'action publique utilisés dans l'évaluation. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de l'éclipse du projet proposée par Findeli & Bousbaci (2005). La proposition d'élargissement concerne l'intégration d'une dimension esthétique, sémiotique et éthique à l'évaluation. La première dimension correspond alors à des critères de formativité : comment le projet se forme, quel est l'expérience vécue et sa raison d'être ? La seconde dimension est sémiotique avec des critères d'effectivité, quelles sont les situations qui existent en fait, réellement ? Et enfin la troisième dimension est éthique, par des critères d'habitabilité, comment le projet rend-il vivable le monde ?

Conclusion partie IV

Cette quatrième partie interrogeait et cherchait à comprendre les dynamiques de transformation de l'action publique et ses liens avec l'instrument évaluatif. Egalement, dans cette partie, des pistes de recherche nouvelles furent proposées, notamment pour tester d'autres approches d'évaluation des instruments d'action publique.

Les dynamiques de transformation de l'action publique sont des types de changement systémiques qui impactent la culture et la nature de cette dernière. La transformation de l'action publique telle qu'étudiée dans cette thèse s'inscrit dans un temps long qui correspond à une mutation globale de nos sociétés contemporaines. Nous avons relevé quatre dimensions de la transformation de l'action publique. La première concerne l'épistémologie (les connaissances), soit la nature des savoirs utilisés. Il s'agit d'ouvrir l'épistémologie utilisée dans l'action publique à notamment l'épistémologie de la complexité. La seconde concerne l'organisation (la manière de s'organiser) soit les habitudes et la culture de fonctionnement des organisations. Nous avons mis en évidence le besoin de déssectorisation de l'action et donc de transversalité entre les secteurs et les dispositifs. La troisième concerne la géographie (les relations à l'espace et au temps au sein des projets). Il s'agit d'élargir la conception de projets programmatiques à une conception improvisée des projets. Enfin, la quatrième dimension est politique (la conduite des affaires publiques), soit une évolution du fonctionnement démocratique vers des formes de plus ouverte comme la démocratie contributive donnent progressivement une nouvelle place à l'habitant, soit un rôle de contributeur.

De part ces explorations, les acteurs cherchent à concevoir des instruments d'action publique à partir de l'habiter. À travers cette approche, une attention particulière est portée à la manière de vivre et d'être au monde. Il s'agit dès lors, dans les projets d'écouter les relations, les liens, l'interdépendance et la non-séparation entre le milieu et l'humain et de les faire grandir ensemble. De ce fait, les acteurs conçoivent des projets engageant leur sensibilité, une sensibilité relationnelle entre les humains, les milieux et les choses. Une autre grammaire de l'action publique s'invente dans ces expérimentations où « *il revient à chacun de nous à présent d'apprendre à sentir-penser avec les territoires, les cultures et les connaissances des peuples, leurs ontologies au lieu de penser [seulement] à partir des connaissances décontextualisées qui sous-tendent les concepts de 'développement', de 'croissance' et même 'd'économie'* » (Escobar, 2018). Aussi, sans la prise en compte de la complexité et un travail contextualisé dans l'expérience, les dynamiques de transformation peuvent se vider de leurs substances. Elles rejoignent alors la rhétorique de la critique artiste et du nouvel esprit du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 1999).

Pour terminer, nous avons observé une nouvelle génération d'évaluation, coproduite et émancipatrice. Nous avons également examiné une nouvelle position pour ces dernières, c'est-à-dire embarquée au sein des projets. À partir de ces résultats, nous proposons le déploiement d'évaluation des projets de transformation de l'action publique où un ajustement de la chaîne de valeurs et des critères évaluatifs est effectué. L'évaluation devient un outil intégré au projet, qui permet d'avoir une lecture globale du projet, d'en suivre l'évolution, de faire des points d'étapes, de révéler et travailler sur les nœuds et au final de décrire la théorie du projet en train de se faire.

Conclusion générale

Cette thèse se termine dans un contexte de mouvements sociaux et climatiques en France et de crise sanitaire mondiale. Face aux enjeux et défis que pose la société, l'action publique semble obligée de se réinventer. À partir de l'analyse de la conception et de la phase 1 du projet AJIR en Ardèche, de 17 entretiens semi-directifs et d'une immersion au sein d'un laboratoire de recherche en design, nous avons cherché à comprendre les dynamiques de transformation de l'action publique tout en analysant la place et le rôle du design dans celles-ci. La problématique générale de cette recherche fut la suivante :

**Comment le design participe-t-il
aux dynamiques de transformation de l'action publique ?**

La particularité de cette thèse tient dans sa méthodologie et sa dimension exploratoire. La démarche de recherche s'est déroulée selon une enquête réalisée dans et par l'expérience des projets étudiés. Les allers et retours furent multiples entre l'expérience et les théories. La recherche-action-formation menée dans le projet AJIR et l'observation participante au sein du laboratoire de recherche en design ont déployé une enquête pragmatique utilisant un large panel d'outils et de méthodes qualitatives. La démonstration de cette thèse a suivi cette construction où la théorie nourrit le terrain et inversement.

Trois niveaux d'échelles furent utilisés pour mener à bien l'analyse. Le projet AJIR est un terrain qui permet de décrire et d'analyser l'ambition, les tentatives et les expérimentations de transformation de l'action publique. Ce terrain se situe à une échelle méso et micro. Le laboratoire de recherche en design est un terrain qui permet de décrire et d'analyser la discipline du design dans l'action publique. Ce terrain se situe à une échelle micro. Enfin, les entretiens semi-directifs ATAP sont analysés à une échelle macro pour comprendre les apports et les limites du design dans l'action publique et ses dynamiques de transformation.

Prenant racine dans la géographie, la thèse utilise toutefois une approche transdisciplinaire dont le projet est la liaison. Nous avons ainsi fait dialoguer avec la géographie des théories de la sociologie, de sciences de gestion, des sciences politiques et de la philosophie de la connaissance. Les recherches effectuées sur le patrimoine (Veschambre, 2007), le tourisme et la récréation (Bourdeau, 2003 ; Landel & Senil, 2009 ; Mao, 2003) en géographie ont déjà ouvert la voie qui entérine le tournant géographique (Lévy, 1999).

La conclusion générale vise à rappeler les principaux résultats de la thèse. Ces derniers seront discutés dans une approche critique qui nous emmènera à formuler de nouvelles pistes de recherches.

1) Des régulations et normes de l'action publique qui s'éprouvent par des apprentissages dans l'expérience

La première hypothèse postulait que si des acteurs étaient réunis par un projet de territoire commun, ils pouvaient impulser des dynamiques de transformation de l'action publique. Ils font alors évoluer cette dernière au fil de leurs apprentissages dans l'expérience.

En Ardèche, lors de la phase 1, une communauté territoriale d'enquête s'est, à certains moments, constituée. Les acteurs de cette communauté ont alors appréhendé des cadres d'expérimentation dans l'action publique et se sont engagés dans un processus d'apprentissage collectif. Ils explorent et cherchent à transformer l'action publique dans et par l'expérience du projet. Dans les paragraphes suivants, nous exposerons différents apprentissages réalisés par les acteurs du projet AJIR. Également, nous relaterons comment les acteurs du laboratoire de recherche en design abordent ces questions dans la conception des projets.

Nous avons observé que la co-conception du projet AJIR a cherché à se détourner d'une méthodologie programmatique et à de ce fait perturbé de nombreux acteurs. De plus, lors de la phase 1, en s'appropriant des cadres d'actions expérimentaux, les acteurs ouvraient leurs pratiques à l'improvisation tout en jonglant avec des procédures programmatiques inhérentes au PIA 411 et aux fonctionnements internes des collectivités. De ce fait, ils essayaient de se défaire des modèles de conception standardisés et linéaires des instruments de l'action publique. Finalement ce sont des apprentissages culturels qu'ont cherché à réaliser les acteurs du projet AJIR, en apprivoisant une autre façon de concevoir et de déployer des projets, plus singulière et adaptée aux contextes et particularités du territoire. Aussi, nous avons montré que les designers sociaux explorent également dans l'expérience des projets. Ils cherchent souvent à engager leurs partenaires dans l'exploration. De plus, nous avons examiné que les designers ont ce savoir-faire de l'improvisation. En effet, ils ont peu de prévision linéaire, de planification et d'autonomisation de procédures puisqu'ils fonctionnent par l'improvisation et le réajustement continu des projets. Dans leurs conceptions de projet, des cycles ou balises reviennent à chaque projet, mais leurs enchainements et contenus diffèrent. La mise en application de ces apprentissages impacte la structure cognitive traditionnelle de l'action publique.

En effet, ce sont des manières de penser et de faire fonctionner l'organisation qui sont questionnées dans ces expérimentations. Ces changements cognitifs peuvent être relativement difficiles puisqu'ils sont éprouvés dans des situations d'expérience. Les acteurs du projet AJIR et leurs organisations ont dû aller au-delà du partenariat fonctionnel et tenter de coopérer dans la conception et le déploiement du projet et ils ont finalement, malgré eux, dû s'accommoder progressivement avec la pensée de la complexité (Morin, 2004) dans l'expérience des projets. Il s'agit de façons différentes de concevoir les relations et l'organisation. Ces apprentissages

impactent le fonctionnement de l'action publique généralement structuré par silos et secteurs. Ces explorations engagent les acteurs du projet AJIR à ajuster leurs normes et régulations (prise de décisions, contractualisation, gestion des financements...). Pour ce qui est de la gouvernance du projet AJIR, plusieurs essais d'évolution furent réalisés. Les acteurs ont dû dans un premier temps travailler sur l'organisation centraliste et verticale inhérente à l'action publique pour tenter des approches plus distribuées et transversales. Pour ce faire, ils se sont ouverts aux principes de la sociocratie et de la gestion par consentement. Cependant, même avec ces outils, le retour à une centralité est possible et guette les acteurs, qui pourraient rigidifier ces savoirs et pratiques dans des procédures bureaucratiques. Ces expérimentations affectent donc la structure cognitive traditionnelle qui organise l'action publique et contraignent les acteurs à apprivoiser l'épistémologie de la complexité pour déployer d'autres modes organisationnels et de régulations de l'action publique. Aussi, nous avons démontré que les designers sociaux sont relativement à l'aise avec cette façon de concevoir les organisations et se détachent d'un raisonnement uniquement cartésien. De plus, ils s'attachent dans leurs conceptions à définir et travailler les systèmes de significations, ils jouent notamment avec les frontières et les limites des systèmes de significations de l'action publique afin de les déborder ou de les délimiter.

Enfin, nous avons également montré une forte injonction à la participation des jeunes portés par les programmes d'investissement d'avenir 411. Durant la phase 1 du projet AJIR, les acteurs ont mis en évidence deux niveaux de participation des jeunes, un premier dans les actions du projet et un second dans la gouvernance du projet. Également, des enquêtes et séminaires montrent que les jeunes ne veulent pas participer à celles-ci, mais contribuer. Les États Généraux de la Jeunesse furent un évènement qui a rassemblé plus de 300 jeunes en deux jours qui se sont exprimés sur la vie du territoire et qui ont fait des propositions d'actions pour l'améliorer. Cet évènement fut relativement déconnecté du projet global et des autres actions du projet, ce qui a rendu compliqué l'intégration de ces propositions. Ce dernier sera un vrai apprentissage pour les acteurs qui avaient toujours l'ambition de créer une nouvelle place à la société civile. Nous avons montré que les designers sociaux déploient des agencements conversationnels contributifs tout au long des projets. Un agencement conversationnel contributif correspond à une manière d'arranger des échanges pour qu'ils alimentent la conception d'un projet commun. En effet, les designers cherchent à privilégier une conversation contributive continue par de multiples agencements allant des informateurs privilégiés aux ateliers de codesign en passant par des outils comme des zones à suggestions. À travers ces agencements, les habitants, les acteurs peuvent partager leurs expériences, proposer des idées, améliorer les conceptions en cours, participer aux décisions afin d'améliorer la conception des projets. Ces expérimentations cherchent à créer un passage orientant la démocratie représentative vers une forme de démocratie contributive. En créant des coopérations multiples, des liens et des relations entre des secteurs, des espaces adaptés, les acteurs des projets laissent la possibilité à la société civile de se réapproprier une place pour contribuer à la prise de

décisions, la conception et l'action, et ce pour faire évoluer la société. L'exercice du pouvoir politique s'en trouve modifié incitant les élus à se détacher de leurs postures de visionnaires pour endosser celui de leaders et de catalyseurs des contributions citoyennes.

La première hypothèse est validée. On observe que par de multiples explorations au sein d'un projet de territoire, les acteurs du projet AJIR ont dans l'action publique essayé d'ouvrir la voie à des normes et régulations singulières adaptées au territoire. Ils se sont alors lancés dans une lente transformation de la culture et de la structure de l'action publique. Nous observons que les designers sociaux ont des pratiques et postures adaptés à ces transformations comme l'improvisation, l'utilisation de l'épistémologie de la complexité ou le déploiement d'agencement conversationnel contributif. Ces dynamiques de transformation de l'action publique repositionnent les problématiques des territoires dans des enquêtes qui s'engagent par un agir commun. On assiste de ce fait à une perturbation de la nature jacobine (Rosanvallon, 2015) et de la culture administrative (Weller, 1999) de l'action publique qui évolue également au fil des expériences. Finalement, ces expérimentations inscrites dans l'action cherchent à laisser s'épanouir des « *organisations rhizomiques créatrices* » (Deleuze & Guattari, 2013).

2) Le design n'est pas une forme de l'action publique, mais une discipline du projet qui participe à sa transformation

La seconde hypothèse formulée stipulait l'existence d'une nouvelle forme de territorialisation de politiques publiques, le design qui s'ajoute aux deux déjà existantes : l'aménagement et le développement. Le design prend progressivement place au sein de l'action publique. Le design dans l'action publique apparaît durant la sixième phase de l'histoire du design contemporain et s'appuie sur la popularisation du design thinking qui permet de rendre accessible et compréhensible le design au plus grand nombre. Les injonctions à la créativité et à l'innovation dans l'action publique maintiennent suscitant une demande et un engouement pour les approches de design de la part des acteurs publics. Cette intégration en France est favorisée et rendue possible grâce aux évolutions de l'action publique que sont la conception de projets, l'approche territoriale et le recours à l'expérimentation. Le design a pour particularité d'associer dans un mouvement dynamique la dimension conceptuelle et sa représentation matérielle dans les projets. Depuis une vingtaine, nous assistons à une diversification des domaines d'activité du design (Vial, 2017). Le design de service et le design social étant les plus présents dans l'action publique.

Le design a pour particularité d'associer dans un mouvement dynamique la dimension conceptuelle et sa représentation matérielle dans les projets. Nous avons observé qu'il correspond à une culture, une attitude singulière et qu'il est une discipline du projet. L'histoire du design montre un paradoxe intéressant, car il est à la fois pourvoyeur de puissantes critiques

à l'encontre de la société industrielle, tout comme il est un moteur de son développement. Les chercheurs en design social appellent à renouer avec l'approche critique du design, que l'on trouve notamment dans le mouvement *Art and Craft*, le *Bauhaus* ou dans les écrits de Papanek (1974) par exemple. De plus, « *les écoles de design ont toujours porté un projet de société et d'émancipation particulier* » (Abrassart et al., 2015). Le design social s'inscrit dans ce courant, le qualificatif de social vise à souligner ce point en traçant « *une frontière artificielle à l'intérieur du champ du design* » (Gauthier et al., 2015). Nous avons relevé six éléments constitutifs de la pratique et de l'attitude des designers sociaux dans l'action publique que sont :

- Explorer par idéation, itération et problématisation ;
- Savoir improviser ;
- S'immerger dans les territoires ;
- Utiliser des méthodes transdisciplinaires ;
- Travailler dans une logique de co-conception ;
- Fabriquer des prototypes imaginaires.

Les designers sociaux sont ainsi à l'aise avec l'improvisation, le mélange de méthodes, la fabrication de prototypes imaginaires ou encore l'exploration par idéation et problématisation. La particularité de leurs approches est de travailler les liens, les relations des projets de manière très fine et de pouvoir les représenter, les modéliser pour travailler dessus. Ils jouent avec la complexité et notamment avec les frontières et les limites des systèmes de significations afin de les déborder ou de les délimiter. Nous avons montré que dans le projet AJIR, plusieurs de ces pratiques et attitudes étaient totalement ou partiellement absentes. Il s'avère pourtant qu'elles semblent nécessaires voir indispensable dans les dynamiques de transformation de l'action publique. En ce sens, l'intégration du design interroge le rôle et de la place de la société civile dans l'action publique, les raisonnements utilisés pour concevoir des instruments et prendre des décisions, l'organisation et le fonctionnement des structures publiques ou encore la conception du temps dans les projets.

Aussi, une recherche bibliographique nous a permis de comprendre que le design est une discipline du projet tout comme l'architecture, l'ingénierie ou encore les arts décoratifs (Vial, 2014). Ces disciplines interviennent toutes dans l'action publique. Le mouvement de transformation en cours engage une déssectorisation de l'action. La sectorisation est consubstantielle à une structuration de l'action en expertise. Les expertises thématiques ont besoin de se relier entre elles, comme les expertises généralistes des projets. En mettant en perspective les disciplines du projet, nous avons observé que la déssectorisation les invite à dépasser leurs concurrences via une coopération entre elles. L'ingénierie à une posture dominante dans l'action publique. Toutefois nous avons relevé que l'ingénierie seule n'est pas suffisante. Le design prend progressivement place dans l'action publique. Mais nous avons également relevé que le design seul n'est pas suffisant. L'enjeu est alors que ces professionnels déploient conjointement des attitudes transdisciplinaires qui convergent dans une conception

avec les contributeurs. L'épistémologie de la complexité permet le dialogue entre ces disciplines.

Les résultats montrent que le design est essentiel pour accompagner la transformation observée. Mais contrairement à ce que nous avançons dans notre deuxième hypothèse, il n'est pas une forme de territorialisation, une forme d'organisation, de construction et d'animation des territoires. En effet, à l'instar de l'ingénierie et de l'architecture en outre, il est une culture et discipline du projet. Par contre, le design est particulièrement opérant dans le contexte actuel pour déployer la transformation de l'action publique. En effet, les résultats ont démontré que les designers sociaux et la culture design au sein de l'action publique sont nécessaires pour concevoir et mener à bien la forme de territorialisation qui se dessine. Le design permet d'aider à la conception de mondes communs où les médiations, traductions, liaisons, relations deviennent essentielles pour recomposer les territoires. Le dessein du design est d'améliorer l'habitabilité du monde (Findeli, 2003) et des territoires.

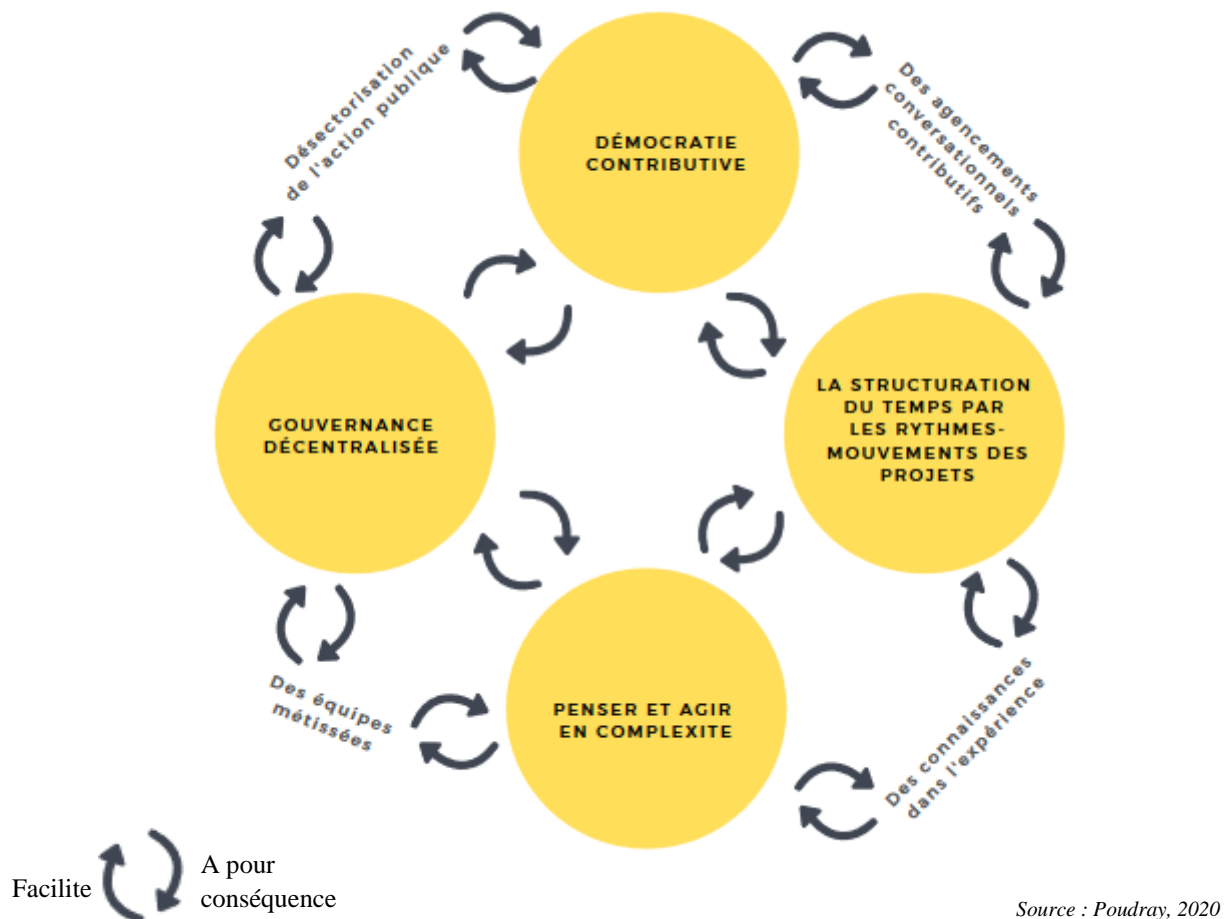
3) L'habiter, la nouvelle problématique de l'action publique

La transformation de l'action publique est un type de changement qui diffère de la réforme, de l'innovation et de la transition. Elle correspond à un changement systémique de sa nature et de sa culture. Sa forme initiale s'en trouve transformée c'est-à-dire que les règles, les identités professionnelles, les normes, les régulations et les structures qui la constituent prennent une autre forme. Une formation au-delà de sa forme actuelle. La transformation concerne les dimensions épistémologiques, organisationnelles, géographiques et politiques (démocratique) de l'action publique. La dimension politique correspond à l'ouverture de la démocratie à une forme contributive. Les habitants peuvent prendre part aux décisions, à la gouvernance, à la conception et au déploiement des projets territoriaux. Les acteurs tentent alors de déployer des agencements conversationnels contributifs. La dimension épistémologique correspond à l'ouverture du cartésianisme à la complexité. Ce mode de raisonnement et d'agir permet de déployer de nouveaux modes organisationnels. La dimension organisationnelle concerne une déssectorisation de l'action publique et un déploiement de la transversalité. Pour ce faire, les acteurs doivent relier les secteurs et les domaines d'expertises, ce qui modifie la manière d'administrer l'action publique. Enfin, la dimension géographique concerne une ouverture de la conception du temps aux multiples temps de l'expérience. Les normes temporelles s'en retrouvent amoindries, ouvrant alors le temps des projets à l'intensité de l'expérience.

La transformation de l'action publique est un changement systémique où toutes les dimensions sont imbriquées (cf. figure 79). Les liens entre ces différentes dimensions dessinent progressivement une autre architecture et grammaire de l'action. Ces transformations peuvent

faciliter le déploiement de la transition dans les territoires. Laigle (2013, 2016) montre que pour se déployer à l'échelle de la société la transition nécessite ces multiples transformations de l'action publique.

Figure 79 : Les différentes dimensions des dynamiques de transformation de l'action publique



En précisant la transformation en cours dans l'action publique, nous avons mis à jour une forme de territorialisation dans l'action publique qui a pour objectif d'améliorer la manière de rendre habitables les territoires. Cette dernière cohabite avec les deux formes historiques. On assiste à un mélange de formes de territorialisation distinctes, celle qui aménage, celle qui développe et celle qui améliore l'habiter. Les trois formes fonctionnent de manière emboîtée, l'habiter s'exprime en se positionnant avec et au travers des deux autres modèles historiques (cf. figure 79). Au terme de cette thèse, il semble que nous pourrions représenter les formes de l'action publique territoriale en poupée gigogne. Les trois formes qui visent à aménager, développer, habiter fonctionnent en effet de manière emboîtée. L'habiter ne peut s'exprimer pleinement qu'en se positionnant avec et au travers des deux autres formes historiques. Le design, en tant que discipline du projet, s'épanouit dans l'action publique par le déploiement de cette forme de territorialisation qui fonctionne dans et au travers des deux autres.

Figure 80 : Les trois formes de territorialisation dans l'action publique



Source : Poudray 2020. Fond : Rokhem sarl, 2019.

Dans cette thèse, la lecture de l'habiter se fait à partir d'un point de vue pragmatique, c'est-à-dire à travers l'expérience, ce qui permet de relier des théories de la géographie qui sont généralement séparées : l'approche ontologique ou phénoménologique et les pratiques de l'habiter. L'habiter dans cette perspective correspond au dépassement du dualisme, où le regard priorise l'entre-deux, soit les relations à l'œuvre. Toujours changeantes, ces relations co-construisent à la fois les individus qui s'y engagent et les projets qui en émergent.

L'habiter rétablit un équilibre et permet de repositionner le développement et l'aménagement dans sa perspective. Les projets étudiés dans cette thèse visent à repartir de l'habiter. Il s'agit de repositionner les expériences de vie dans l'action publique. En effet, l'habiter renvoie aux savoirs de l'habiter permettant ainsi de légitimer les savoirs issus de l'expérience dans les territoires. Les contributions de la société civile en sont ainsi légitimées. Les habitants peuvent alors prendre place dans les processus de conception et dans la gouvernance des projets. En considérant l'habiter dans l'action publique, il s'agit de faire de l'espace physique, l'histoire des lieux, les configurations sociales, les dispositifs publics, un « *faire commun* » (Cornu, 2017). Une action publique qui se structure et se définit à partir de l'habiter déploie des projets par le tissu relationnel des territoires afin de composer des mondes communs.

La forme de territorialisation qu'est l'habiter comble le grand oubli dans les théories du développement et du développement durable, la complexité, soit l'interdépendance et la non-séparation entre le milieu et l'humain. Le milieu et l'humain croissent, décroissent, évoluent et se déploient simultanément. Il ne s'agit pas simplement de préserver l'environnement pour le transmettre aux générations futures, mais de concevoir des projets où l'humain est constitutif

de son milieu et inversement. La notion d'habitabilité, entendue comme la manière dont l'homme rend le monde habitable, permet une lecture relationnelle des milieux de vie, soit des liens, des relations et interactions qui se tissent. Ces interactions géographiques peuvent se lire à travers la géographicit , la socialité et la culturalité à l'œuvre entre les habitants et leurs territoires (Corneloup et al., 2014).   travers cette approche, une attention particulière est portée à la manière de vivre et d'être au monde. Ces projets qui conçoivent l'habitabilité des territoires visent l'épanouissement des multiples relations qui constituent la vie même des territoires. Ces projets dégagent une autre grammaire de l'action publique. Les théories du développement se sont focalisées à satisfaire les besoins humains, à accroître seulement leur bien-être en oubliant ou en niant les relations. Ce qui est exploré dans l'habiter est une prise en considération des relations dans toutes leurs dimensions, pour tisser les projets à partir d'elles. L' conomie et le développement ne deviennent alors qu'une variable de lecture et d'action parmi tant d'autres et la relation sensible est réintégrée dans les projets. S'ouvre de fait la voie de l'après-développement que les théories du *buen vivir* (Vanhulst & Beling, 2013) ont déjà empruntée.

La thèse posée en introduction est validée. Les dynamiques de transformation actuellement à l'œuvre concernent la nature et la culture de l'action publique. Elles se déploient dans de longs processus d'apprentissages et explorent de nouvelles normes et régulations. Les projets ne sont pas exemptés d'être inachevés ou non concluants. Au regard du temps long, ces dynamiques peuvent s'essouffler, perdre leurs caractères critiques et ne pas aboutir à une transition de société (Audet, 2015 ; Juan, 2011).

4) Une approche critique des dynamiques de transformation de l'action publique

Les dynamiques de transformation de l'action publique se déroulent sur un temps long. Cet effort de transformation sur un territoire se fait par tâtonnement, exploration. Nous avons ainsi observé plusieurs étapes permettant aux acteurs d'être dans une posture d'expérimentation et les blocages possibles du processus par des acteurs se sentant insécurisés par ce type de démarches. Ces projets induisent de fait des égarements, des détours, des erreurs. D'où l'importance pour les professionnels, les élus, les habitants d'accepter de s'engager dans une exploration de longue haleine, où l'échec est un résultat qui permet de s'améliorer et d'évoluer. L'engagement des centres de pouvoir dans ces ambitions transformatives est essentiel pour diffuser les conditions matérielles et cognitives de l'expérimentation.

Egalement, ces dynamiques de transformation peuvent appuyer un processus de libéralisation de l'action publique « *au sens d'introduction de normes et mécanismes du marché* » (Fontaine & Hassenteufel, 2002) déjà bien présent. L'intégration graduelle du design dans l'action publique (re)pose des questionnements de fond. De quel design nous parlons-nous et selon pour

quel dessein ? Le design et sa culture dans l'action publique peut participer à une accélération néo-libérale, à une transition écologique ou encore à un déploiement de processus d'émancipation ... Il peut être utilisé de manière anecdotique ou événementielle pour améliorer la communication, l'appropriation ou encore la promotion de ces projets dans l'action publique. Ces éléments se retrouvent également dans l'utilisation de la boîte à outils design par des acteurs sans réelle ambition et dynamiques transformatives, tel que nous venons de les décrire. La recherche d'émancipation y est souvent absente et la contribution peu opératoire. De ce fait, l'enjeu de ces dynamiques de design peut simplement être l'efficacité productive inscrite dans le nouvel esprit du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 1999).

Enfin, dans l'exploration il existe de nombreux biais collectifs qui nécessitent d'être appréhendés et détournés. Ces biais peuvent être des effets d'attraction rivale (où des individus vont tenter de s'emparer des esprits des autres), des effets informationnels et cognitifs liés aux personnalités et caractères, à l'autoconfirmation ou encore à l'illusion des séries (Thuderoz, 2017). Les multiples freins du travail coopératif, de type individuel et collectif nécessitent que ces dynamiques soient accompagnées par des facilitateurs ou des médiateurs. En favorisant le développement de ces leaderships, l'enjeu est de donner aux collectifs la capacité de déceler et dépasser ces biais. Une naissante génération d'évaluation peut dans ces dynamiques de projets s'avérer pertinente : les évaluations émancipatrices. À partir des différents résultats, nous avons mis en évidence sa particularité et proposé des évolutions. Pour mener à bien ces évaluations, une posture embarquée dans la conception et le déploiement des projets est nécessaire. Elles engagent les savoirs dans l'expérience qu'elles mettent à disposition des acteurs du projet. La théorie des projets en train de se faire peut-être dessinée et offre aux acteurs des points d'étapes et de réajustements continus. L'évaluateur dans cet esprit « *travaille au dialogue entre toutes les parties prenantes et à leur compréhension mutuelle ; il favorise la délibération en explicitant les valeurs et les croyances derrière les prises de position et en apportant des constats d'analyse tout en laissant les parties prenantes en tirer les conclusions qui conviennent* » (Delahais et al., 2019). Nous avons montré que le modèle sur lequel repose implicitement l'évaluation se doit d'être ajusté, notamment la chaîne de valeurs et les typologies d'indicateurs utilisées. Ces évaluations portent en elles la dimension émancipatrice, car elles favorisent le dialogue, les confrontations des différents points de vue et une approche de la complexité.

5) Une incitation à de nouvelles recherches

Guattari (1992) « suggère que [...] d'importants contrats de recherche et d'expérimentation sociale soient établis, non seulement avec des chercheurs en sciences sociales, mais aussi avec un certain nombre de futurs habitants et d'utilisateurs de ces constructions, afin d'étudier ce que pourraient être de nouveaux modes de vie domestique, de nouvelles pratiques de voisinage, d'éducation, de culture, de sport, de prise en charge des enfants, des personnes âgées, des malades, etc. [...] Créer les conditions d'émergence, à l'occasion d'une réappropriation des ressorts de notre monde, d'un nomadisme existentiel aussi intense que celui des Indiens de l'Amérique précolombienne ou des Aborigènes d'Australie ». Cette citation datant de 1992 semble être plus que jamais d'actualité. Cette recherche est partielle, dans le sens, où elle est liée aux projets dans lesquelles elle s'est développée. Les résultats proposés ici invitent à déployer d'autres recherches dans et par le projet engageant cette transformation de l'action publique et plus globalement la transition des territoires. L'action publique suit le mouvement global de la société, elle se transforme et comme nous l'avons déjà mentionné en introduction, finalement : « nous ne sommes pas seulement dans une époque de changement, nous sommes surtout dans un changement d'époque » (Morin, 2002). En ce sens, de nouvelles recherches seraient propices pour affiner la compréhension des dynamiques actuelles de transformation de l'action publique. Pour ce faire, il s'agira de déployer des recherches-projets dans d'autres territoires et donc d'autres contextes. À l'heure du monde d'après signifiant la période qui suivra le confinement généralisé dans le monde afin de lutter contre la propagation du virus COVID 19, une interrogation collective émerge sur nos manières de faire société. La voie de l'émancipation et du renouveau démocratique semble être celle qui nous permettra d'éviter les dérives totalitaires possibles en ces temps troubles⁶³. Ces projets menés à l'échelle d'un territoire nécessitent que plusieurs précautions soient prises lors de leur lancement. Nous avons listé et détaillé cinq d'entre elles.

La première et la plus conséquente est l'engagement et surtout l'ambition des centres de pouvoir d'un territoire à accepter le caractère exploratoire de ces projets. Il s'agit pour eux de conscientiser que ces projets les amèneront à questionner leurs matrices cognitives et à déborder les cadres qui structurent actuellement l'action publique. Ils devront également accepter éventuellement de modifier la nature de leurs pouvoirs. Ces projets n'ont pas forcément de résultats quantitatifs lors de leurs lancements, aussi ils devront s'ouvrir à d'autres registres de justifications.

La seconde est liée à la première. Il s'agit de vérifier que plusieurs secteurs (ex : jeunesse, culture, numérique, économie...) et organisations (ex. : institutions, associations, entreprises)

⁶³<https://www.rts.ch/info/monde/11304089-enfants-des-annees-30-noam-chomsky-et-edgar-morin-redoutent-un-apres-covid-totalitaire.html>

se mêlent et s'engagent dans le projet autour de la problématique. En effet, cette précaution est liée à la nécessité de déployer des dynamiques et dispositifs transversaux dans les territoires.

La troisième est la constitution d'équipes métissées travaillant dans la coopération (chercheurs designers, ingénieurs et techniciens, architectes, contributeurs...). Les acteurs devront préalablement avoir été sensibilisés aux postures et pratiques de la transdisciplinarité et à l'épistémologie de la complexité. Et plus importants encore, les acteurs devront avoir pris un temps de découverte et d'exploration des autres expertises. Cette équipe devra être engagée dans une expérimentation et s'autoriser à tester de nouvelles dispositions législatives et financières.

La quatrième recommandation est l'engagement des acteurs à tester plusieurs échelles et formes d'agencements conversationnels contributifs. En d'autres termes, ils ne pourront engager la conception sans éprouver rapidement de multiples immersions et enquêtes dans le territoire. Au fur et à mesure du projet, ils pourront alors déployer une dimension réflexive sur ces agencements.

Enfin, la cinquième recommandation est le déploiement de l'évaluation embarquée dans tout le projet. Cette expertise devra être mêlée à l'équipe métissée. Les acteurs pourront alors tester l'échelle de valeurs et les critères évaluatifs proposés dans cette thèse.

Ces cinq recommandations se rejoignent dans une dernière qui les lie. L'enjeu dans ces projets est de veiller à toujours expliciter et retravailler en continu la dimension critique et émancipatrice des projets.

Bibliographie

- A

- Abadie, F. (2019). Les enjeux de la coordination des politiques de jeunesse. *Cahiers de l'action*, N° 54(2), 9-13.
- Abrassart, C., Gauthier, P., Proulx, S., & Martel, M. (2015). Le design social : Une sociologie des associations par le design ? Le cas de deux démarches de codesign dans des projets de rénovation des bibliothèques de la Ville de Montréal. *Lien social et Politiques*, 73, 117-138. <https://doi.org/10.7202/1030954ar>
- Aggeri, F. (2002). La démocratie technique en débat. *Gérer et comprendre*, 68, 55-53
- Aggeri, F., & Pallez, F. (2005). Restructurations, délocalisations : Les nouvelles formes de l'action territoriale. *La Revue de l'Ires*, n° 47(1), 235-256.
- Agrest, D., & Léger, J.-M. (1977). Design versus non-design. *Communications*, 27(1), 79-102. <https://doi.org/10.3406/comm.1977.1410>.
- Aigrain, P. (2010). La réinvention des communs physiques et des biens publics sociaux à l'ère de l'information. *Multitudes*, n° 41(2), 42-49.
- Alhadeff-Jones, M. (2008). Trois générations de théories de la complexité : Nuances et ambiguïtés. *Traduit et adapté par l'auteur de «Three generations of complexity theories: Nuances and ambiguities»*, *Educational Philosophy and Theory of Education*, 40(1), 66-82.
- Allen, B., & Bonetti, M. (2018). L'Habiter, un impensé de la politique de la ville. *L'Aube*. 496 p.
- Alter, N. (2010). L'innovation ordinaire. *Presses Universitaires de France*. 312 p.
- Ameille, B. (2019). Quand l'ornement devient sujet : Le papier peint dans quelques tableaux de l'avant-garde de la fin du XIXe siècle. *Nouvelle revue d'esthétique*, n° 23(1), 41-53.
- Andriantsimahavandy, S. (2016). Remixer l'action publique. *L'Observatoire*, N° 48(2), 94-95.
- Archer, B. (1979). Design as a discipline. *Design studies*, 1(1), 17-20.
- Arendt, H., Fradier, G., & Ricoeur, P. (1983). Condition de l'homme moderne. *Pocket*. 416 p.
- Arnaud, L. (2015). Action culturelle et émancipation par la culture. Un éclairage sociohistorique. *Informations sociales*, n° 190(4), 46-56.
- Arnstein, S. (1969). Une échelle de la participation citoyenne. *Journal de l'American Institute of Planners*, 35, 216-224.
- Assogba, Y. A. (1999). La sociologie de Raymond Boudon : Essai de synthèse et applications de l'individualisme méthodologique. *Presses Université Laval*. 348 p.
- Attias-Donfut, C. (1988). La notion de génération : Usages sociaux et concept sociologique. *L'Homme et la société*, 90(4), 36-50. <https://doi.org/10.3406/homso.1988.2365>.
- Audet, R. (2015). Pour une sociologie de la transition écologique. *Cahiers de recherche sociologique*, 58, 5-13. <https://doi.org/10.7202/1036203ar>.

- B

- Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2015). L'empowerment, une pratique émancipatrice ? *La Découverte*. 176 p.
- Bacqué, M.-H., & Mehmache, M. (2013). Pour une réforme radicale de la politique de la ville. Ça ne se fera plus sans nous. *Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires*. p. 98.
https://www.laligue13.fr/images/docs/Actions_%C3%A9ducatives/tables_de_quartier/Rapport_Bacqu%C3%A9-Mehmache_Pour_une_r%C3%A9forme_radicale_de_la_politique_de_la_ville.pdf.
- Bagaoui, R. (2006). La systémique, penser et agir dans la complexité, de Gérard Donnadiou et Michel Karsky (2002), Éditions Liaisons, Paris. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 1(2), 219-224.
- Bal, M. B. D. (2009). Éthique de reliance, éthique de la reliance : Une vision duelle illustrée par Edgar Morin et Michel Maffesoli. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 8(2), 187-198.
- Barbier, R. (1996). La recherche action. *Economica*. 112 p.
- Barbot, B., & Lubart, T. (2012). Adolescence, créativité et transformation de Soi. *Enfance*, N° 3(3), 299-312.
- Barles, S. (2017). Écologie territoriale et métabolisme urbain : Quelques enjeux de la transition socioécologique. *Revue d'économie Régionale Urbaine*, Décembre (5), 819-836.
- Barre, R., & Cornet P. (1983). L'Ardèche témoignage d'un élu. *Horvath*. 188 p.
- Baron, G., & Monnier, E. (2003). Une approche pluraliste et participative. *Informations sociales*, 110, 120-129.
- Barruel, M., & Planchat, C. (2012). Un dispositif méthodologique de transmission de connaissances plurielles pour l'architecte de demain. *Communication présentée à la biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles*. Paris. 13 p.
- Barthe, L., & Trognon, L. (2011). Ingénierie territoriale : Des compétences construites au service du développement des territoires. *L'Harmattan*, 179-192
- Barthe-Deloizy, F. (2003). Le naturisme. *Communications*, 74(1), 49-64.
<https://doi.org/10.3406/comm.2003.2128>
- Bartkowski, B., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2008). L'attitude vis-à-vis des destinations touristiques : Le rôle de la personnalité des villes. *Management Avenir*, n° 18(4), 72-87.
- Basbous, K. (2005). Avant l'oeuvre : Essai sur l'invention architecturale. *L'imprimeur*. 179 p.
- Bastien, S. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.

- Baudelle, G., Guy, C., & Merenne-Schoumaker, B. (2011). Le développement territorial en Europe. Concepts, enjeux et débats. *PUR*. 281 p.
- Bazin, H. (2014). Écritures collaboratives en recherche-action, émergence d'un chercheur collectif. Mediapart. <https://blogs.mediapart.fr/hugues-bazin/blog/150414/ecritures-collaboratives-en-recherche-action-emergence-d-un-chercheur-collectif>.
- Beaubois, V. (2015). Ethnographies du design. Vers une diagrammatisation de la conception. *Techniques&Culture* n° 64 « Essais de bricolage. Ethnologie de l'art et du design contemporains », p. 48-63.
- Beck, U. (2001). La politique dans la société du risque. *Revue du MAUSS*. No 17(1). 376-392.
- Béhar, D., & Estèbe, P. (1999). L'Etat peut-il avoir un projet pour le territoire? *Les Annales de la recherche urbaine*, 82, 80-91.
- Béhar, D., Estèbe, P., & Vanier, M. (2009). Meccano territorial : De l'ordre territorial à l'efficacité interterritoriale. *Pouvoirs Locaux : les cahiers de la décentralisation* (83), 79-83. Halshs-00445643
- Belkis, D., Haeringer, A.-S., Pecqueux, A., & Peroni, M. (2019). Habiter : La part de l'être. *Rhizome*, N° 71(1), 11-21.
- Belley, S. (2014). Les référentiels, les médiateurs et la mise en cohérence de l'action publique territoriale au Québec (2000-2016). *Économie et Solidarités*, 44(1-2), 43-63.
- Bénicourt, E. (2007). Amartya Sen : Un bilan critique. *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, n° 52(1), 57-81.
- Berger, E. (2014). Poïétique du design, entre l'expérience et le discours. Université Toulouse le Mirail. Tel Archives Ouvertes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01246417>.
- Berger, E. (2017). Rendre la critique créative. La démarche abductive et pragmatique du design. *Approches inductives : travail intellectuel et construction des connaissances*, 4(2), 109-132.
- Berque, A. (2017). De la « médiance » des lieux. *PCA-STREAM*. <https://www.pca-stream.com/fr/articles/augustin-berque-de-la-mediance-des-lieux-98>.
- Berque, A. (2007). Qu'est-ce que l'espace de l'habiter ? Dans : Thierry Paquot éd., Habiter, le propre de l'humain : Villes, territoire et philosophie. *La Découverte*, 53-67.
- Berrebi-Hoffmann, I., Bureau, M.-C., & Lallement, M. (2015). Présentation. Des laboratoires du changement social. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 46(46-2), 1-19.
- Bertrand, M. (2013). La communication, une histoire sans parole ? *Études théologiques et religieuses*, Tome 88(1), 1-14.
- Besse, J.-M. (2013). Habiter : Un monde à mon image. *Flammarion*. 250 p.
- Besson, P., & ESCP, E. (2007). La transformation organisationnelle. Article publié in F. Bournois et alii., Comités exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance. *Editions d'Organisation*, 518-525.

- Beudon, N. (2017). Mener un projet avec le design thinking. *I2D Information, donnees documents, Volume 54(1)*, 36-38.
- Beyrand, S., & Sergent, P. (2007). L'ingénierie du développement territorial, dynamismes et enjeux économiques d'un secteur d'activités. *Institut national du développement local*. <https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/ra/L%27ing%C3%A9nierie%20du%20d%C3%A9veloppement%20territorial%2C%20l%27enqu%C3%AAte%20de%20l%27INDL.pdf>
- Bezes, P. (2015). Réinventer l'État : Les réformes de l'administration française (1962-2008). *Presses Universitaires de France*. <https://doi.org/10.3917/puf.bezes.2009.01>.
- Biau, V. (2012). Les architectes de l'habitat participatif, entre militance et compétence. *Métropolitiques*. <https://metropolitiques.eu/Les-architectes-de-l-habitat.html>.
- Biau, V., Fenker, M., & Macaire, E. (2013). L'implication des habitants dans la fabrication de la ville : Métiers et pratiques en question. *Cahiers Ramau, n°6. Édition de la Villette*. 362 p.
- Bidet, A., & Macé, M. (2011). S'individuer, s'émanciper, risquer un style (autour de Simondon). *Revue du MAUSS, n° 38(2)*, 397-412.
- Billier, D. (2011). L'artiste au coeur des politiques urbaines pour une sociologie des ateliers-logements. Université Nancy 2. Tel Archives Ouvertes. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01749082>.
- Blanc, M. (2010). Métiers et professions de l'urbanisme : L'ingénieur, l'architecte et les autres. *Espaces et sociétés, n° 142(2)*, 131-150.
- Blanc, N., & Estèbe, P. (2003). Géographie et politique : Le face a face. *Ecologie politique, N°27(1)*, 79-89.
- Blondiaux, L. (2017). Le nouvel esprit de la démocratie-actualité de la démocratie participative. *Média Diffusion*. 112 p.
- Boas, M. H. S. V. (2012). Écrire la comparaison lorsque les données sont asymétriques. Une analyse de l'engagement dans les dispositifs participatifs brésiliens. *Revue internationale de politique comparée, 19(1)*, 61-74.
- Bollier, D. (2014). Think like a commoner: A short introduction to the life of the commons. *New Society Publishers*.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). Le nouvel esprit du capitalisme (Vol. 10). *Gallimard Paris*. 980 p.
- Boltanski, L., Fraser, N., & Corcuff, P. (2014). Domination et émancipation : Pour un renouveau de la critique sociale. *Presses universitaires de Lyon*. 74 p.
- Bony, A. (2008). *Le design : histoire, principaux courants, grandes figures*. Larousse.
- Bonny, Y., & Giuliani, F. (2012). Configurations et trajectoires de l'innovation institutionnelle. Une introduction. *Socio-logos, 7*. <https://doi.org/10.4000/socio-logos.2636>.
- Bonzani, S. (2010). Transmilieu(x). *Le Portique*. *Revue de philosophie et de sciences humaines, 25*. <http://journals.openedition.org/leportique/2479>

- Borraz, O., & Le Galès, P. (2001). Gouvernement et gouvernance des villes. Gouvernance locale, coopération et légitimité. Le cas suisse dans une perspective comparée, Paris, Pédone, 343-367.
- Borsari, A., & Brulé, É. (2016). Le sensible comme projet : Regards croisés. *Hermès, La Revue*, n° 74(1), 176-182.
- Bourassa, L. (1992). La forme du mouvement (sur la notion de rythme). *Horizons philosophiques*, 3(1), 103. <https://doi.org/10.7202/800912ar>.
- Bourdeau, P. (2003). Territoires du hors-quotidien : Une géographie culturelle du rapport à l'ailleurs dans les sociétés urbaines contemporaines ; le cas du tourisme sportif de montagne et de nature. Université Joseph-Fourier-Grenoble I. Tel Archives Ouvertes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00181668/document>
- Bourdeau, P., Mao, P., & Corneloup, J. (2011). Les sports de nature comme médiateurs du « pas de deux » ville-montagne. Une habitabilité en devenir ? *Annales de géographie*, n° 680(4), 449-460.
- Bourdieu, P. (1978). Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 23(1), 67-69. https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1978_num_23_1_2609.
- Bourdieu, P. (1991). Introduction à la socioanalyse. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 90(1), 3-5.
- Bourdieu, P. (2003). L'objectivation participante. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5(5), 43-58. <https://doi.org/10.3917/arss.150.0043>
- Bourez, J., Durand, L., Mao, P., & Senil, N. (2013). Penser le futur énergétique des territoires ruraux. L'exemple d'un projet de prospective collaborative en Ardèche. *Mouvements*, n° 75(3), 118-124.
- Bourrel, G., & Oude Engberink, A. (2017). En quoi, une théorie sémiopragmatique à partir des théories de Peirce peut-elle renouveler la recherche en sciences humaines et sociales ? *Cahiers de recherche sociologique*, (62), 177-201.
- Bourthoumieu, F., Loncle, P., & Mabuluki, E. K. (2016). Décloisonner les politiques publiques locales en faveur des jeunes. *Informations sociales*, 4. 91–94.
- Boussaguet, L. (2014). Forums. In Dictionnaire des politiques publiques : Vol. 4e éd. *Presses de Sciences Po*, 283-289. <https://www.cairn.info/dictionnaire-des-politiques-publiques-9782724615500-page-283.htm>
- Boutinet, J.-P. (2010). Grammaires des conduites à projet. *Presses universitaires de France*. 286 p.
- Boutinet, J.-P. (2012a). La figure du projet comme forme hybride de créativité. *Specificites*, N° 5(1), 7-20. <https://doi.org/10.3917/spec.005.0007>.
- Boutinet, J.-P. (2012b). Liminaire : Du concept au paradigme. *Quadriges*, 1-9.
- Bozon, P. (1978a). Note sur l'essor touristique du département de l'Ardèche. *Géocarrefour*, 53(4). 355-360. <https://doi.org/10.3406/geoca.1978.1237>.

- Bozon, P. (1978b). L'Ardèche : La Terre et les hommes du Vivarais. *FeniXX*. 252 p.
- Bréchet, J.-P., & Desreumaux, A. (2006). Le projet dans l'action collective. *Encyclopédie des ressources humaines*, 1015–1024.
- Breviglieri, M. (2006). Penser l'habiter, estimer l'habitabilité. Tracès - Bulletin technique de la Suisse romande, Espazium. *Les éditions de la culture du bâti*, 9-14. Hal-01578031.
- Breviglieri, M. (2008). L'individu, le proche et l'institution. *Informations sociales*, n° 145(1), 92-101.
- Briant, V. de. (2019). Collectivités territoriales et environnement—2018. *Revue juridique de l'environnement*, Volume 44(3), 583-593.
- Bridel, P. (2007). Revue européenne des sciences sociales N° 138 : Evaluation en sciences sociales : Concepts, mesures et comparaisons. XIIe séminaire interdisciplinaire du Groupe d'étude « Raison et rationalités » : actes. *Librairie Droz*. 152 p.
- Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2012). Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? *Gestion 2000*, Volume 29(5), 69-88.
- Brown, T. (2010). L'esprit design : Le design thinking change l'entreprise et la stratégie. *Pearson Education France*. 272 p.
- Brugère, F. (2013). Martha Nussbaum ou la démocratie des capacités. *La vie des idées*. https://laviedesidees.fr/IMG/pdf/20130319_de_mocratie_des_capabilite_s.pdf.
- Brugère, F. (2017). L'éthique du « care ». « Que sais-je ? » n° 3903. *Presses Universitaires de France*. 128 p.
- Bucolo, E., Eydoux, A., Fraisse, L., Garabige, A., Lima, L., Simha, J., Trabut, L., & Vivés, C. (2019). Penser global, agir local ? Désectorisation des politiques sociales et échelles d'action publique. *Revue française des affaires sociales*, Hors-série 1(HS), 41-61.
- Buchanan, R., & Margolin, V. (1996). The idea of design : a design issues reader. *The MIT press*. 308 p.

- C

- Cabin, P. (2012). Les Organisations : Etat des savoirs. 2e édition actualisée. *Sciences Humaines*. 462 p.
- Calamel, C. (2015). Introduction. *Spécificités*, 1(1), 5-6. <https://doi.org/10.3917/spec.007.0005>
- Casoinic, D. A. (2016). Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise. *Canopé Editions*. Economie et management n°160.
- Champy, F. (1998). Les Architectes et la commande publique. *FeniXX*. 368 p.
- Chantelot, S. (2009). La thèse de la « classe créative » : Entre limites et développements. *Géographie, économie, société*, Vol. 11(4), 315-334.
- Charles, L., & Kalaora, B. (2008). Pensée, sensibilité et action dans la société française autour de la question de la nature. *Annales de géographie*, n° 663(5), 3-25.

- Charlier. (2005). Parcours de recherche-action-formation. *Revue des sciences de l'éducation*, 31(2), 259-272.
- Charpigny, F. (1996). L'espace, le temps et le pouvoir dans deux vallées moulinières de l'Ardèche. Structures et représentations. Le Monde alpin et rhodanien. *Revue régionale d'ethnologie*, 24(2), 253-271.
- Chaumier, S., & Françoise, C. (2014). Museomix: l'invention d'un musée du XXI^e siècle. *La Lettre de l'OCIM. Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques*, (156), 7-11.
- Chénot, L. (2018). Sylvo'lab : Les sciences participatives, c'est chouette ! Le Parc'est vous ? n°26, 2. <http://www.destination-parc-monts-ardeche.fr/custom/images/statiques/pdf/parc-monts-ardeche-journal-du-parc-26.pdf>.
- Chevalier, Buckles. (2008). SAS2: A guide to collaborative inquiry and social engagement. *SAGE Publishing India*. <https://dx.doi.org/10.4135/9789351507734>. 316 p.
- Chevalier, J. M., & Buckles, D. J. (2019). Participatory action research: Theory and methods for engaged inquiry. *Routledge*. 418 p.
- Chevalier, J. M., Buckles, D. J., & Bourassa, M. (2013). Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participatives. *SAS2 Dialogue*. 155 p.
- Chezal, E. (2018). La fabrique collective des paysages climatiques: une enquête avec les parcs éoliens citoyens en Frise du Nord, Université Grenoble Alpes. Portail hal. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02090552/document>.
- Churchman, C. W. (1975). A philosophy for complexity. *Futures research: New directions*, 82-90.
- City, R. (2020). Principes : Les ingrédients de la réussite. City Remix. <http://www.cityremix.co/principes/>.
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale? Document d'introduction. *Cahiers du Crises*, Collection Working papers, no.0314.
- Coblence, E., Lefebvre, P., & Pallez, F. (2017). La carte et le territoire de l'innovation publique : Une exploration des démarches design. Les transformations de l'action publique. *Editions du comité pour l'histoire économique et financière de la France*. A paraître.
- Coblence, E., & Pallez, F. (2015). Nouvelles formes d'innovation publique. *Revue française de gestion*, N° 251(6), 97-114.
- Coenen, H. (2001). Recherche-action : Rapports entre chercheurs et acteurs. *Revue internationale de psychosociologie*, 7(16), 19-32.
- Cognard, F. (2010). « Migrations d'agrément » et nouveaux habitants dans les moyennes montagnes françaises : de la recomposition sociale au développement territorial. L'exemple du Diois, du Morvan et du Séronais. *Carnets de géographes*, (1).
- Cohen, E. (1979). A phenomenology of tourist experiences. *Sociology*, 13(2), 179-201.
- Colletis, G., & Pecqueur, B. (2005). Révélation de ressources spécifiques et coordination située.

- Économie et institutions*, 6-7, 51-74. <https://doi.org/10.4000/ei.900>
- Corboz, A. (1983). Le territoire comme palimpseste. *Diogène*, 121, 14.
- Cordonnier, L. (1997). Coopération et réciprocité. *FeniXX*. 224 p.
- Corneloup, J. (2009). Système culturel localisé et gestion des stations touristiques. *Tourisme et société*, EME Editions, 122-146. halshs-00579779.
- Corneloup, J. (2011). La forme transmoderne des pratiques récréatives de nature. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 2(3).
- Corneloup, J., Bourdeau, P., Bachimon, P., & Bessy, O. (2014). L'habitabilité récréative périurbaine. *Sociétés*, n° 125(3), 47-58.
- Corneloup, J., Bourdeau, P., & Kreziak, D. (2017). Pratiques émergentes et dissidences récréatives dans le tourisme sportif de montagne. *Tourisme et société*, EME Editions, 122-146. halshs-00579779
- Cornu, M., (2017). Biens communs, approche juridique. In Cornu M., Orsi F., Rochfeld J. (dir.), *Dictionnaire des biens communs*. PUF.
- Cortéséro, R. (2014). Empowerment, travail de jeunesse et quartiers populaires : vers un nouveau paradigme?. *Recherche sociale*, (1), 46-61.
- Coste, A. (2008). Quel sens en architecture pour le polysémique terme de modèle ? hal-00923363.
- Coste, A., d'Emilio, L., & Guillot, X. (2018). Transition énergétique et ruralités contemporaines Relever les défis de l'après-croissance. Dans X. Guillot, *Ruralités post-carbone. Milieux, échelles et acteurs de la transition énergétique*, 7. *Publications de l'Université de Saint-Etienne*. hal-02359494.
- Coustaury, A. (1974). Déclin et vitalité en Ardèche : La région du Cheylard. *Géocarrefour*, 49(3), 211-239. <https://doi.org/10.3406/geoca.1974.1651>.
- Cova, V. (2004). Le design des services. *Décisions Marketing*, 34, 29-40.
- Cross, N. (1993). Science and design methodology : a review. *Research in engineering design*, 5(2), 63-69.
- Cukier, A., Delmotte, F., & Lavergne, C. (2013). Emancipation : Les métamorphoses de la critique sociale. *Ed. du Croquant*. <https://hal-univ-paris10.archives-ouvertes.fr/hal-01634686>.

- D

- Daniau, S. (2005). Jeu de Rôle Formatif et maturation des adultes-Co-recherche-action-formation et approche écobio psychosociale, Université Paul Valéry - Montpellier III. Tel archives ouvertes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00167629/document>.
- Danse, C. (2012). Penser et agir : Quelques pédagogues 2. *Groupe et société*. 51 p.
- Darchen, S., & Tremblay, D.-G. (2008, février 1). La thèse de la « classe créative » : Son incidence sur l'analyse des facteurs d'attraction et de la compétitivité urbaine. *Revue Interventions économiques* (37). <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/503>.
- Dardot, P., & Laval, C. (2010). Du public au commun. *Revue du MAUSS*, (1), 111-122.
- Daval, R. (2001). Le pragmatisme américain. Charles Sanders Peirce (1839-1914), William James (1842-1910), John Dewey (1859-1952), George Herbert Mead (1863-1931). Histoire raisonnée de la philosophie morale et politique : le bonheur et l'utile. *La Découverte*, pp.640-648, 2001, 2-7071-3421-X. (hal-02494596)
- Davey, P. (1980). L'Architecture Arts & Crafts. *Editions Mardaga*. 286 p.
- Davezies, L. (2009). L'économie locale « résidentielle ». *Géographie, économie, société*, 11(1), 47-53.
- David, O. (2014). Le temps libre des jeunes ruraux. Des pratiques contraintes par l'offre de services et d'activités de loisirs. *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement. Territory in movement Journal of geography and planning*, 22, 82-97. <https://doi.org/10.4000/tem.2423>
- Daviet, J.-P. (2010). Quête de la beauté, verre et entreprise. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 107, 184-186.
- De Certeau, M., Giard, L., & Mayol, P. (1990). L'invention du quotidien (Vol. 1). *Gallimard Paris*. 416 p.
- De Margerie, G. (2018). L'impact des politiques publiques. Compte rendu de la séance 6 : Quels sont les défis de l'évaluation d'impact ? Le cas des politiques environnementales. *France stratégie*. <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/compte-rendu-16-10-2018-evaluation-impact-politiques-publiques.pdf>.
- Degryse, C., & Pochet, P. (2009). Changer de paradigme : La justice sociale comme prérequis au développement durable. *Institut syndical européen*, Working Paper.
- Delabarre, M. (2013). Natures plurielles : Pour une contribution à l'habitabilité de l'espace public contemporain, Université Pierre Mendès France, Grenoble. Academia. https://www.academia.edu/43368490/natures_plurielles_pour_une_contribution_%c3%80_lhabitabilit%c3%89_de_lespace_public_contemporain.

- Delahais, T., Gouache, C., & Vincent, S. (2019). Le design de l'action publique : Vers une hybridation entre culture design et culture de l'évaluation. *Sciences du Design*, n° 10(2), 83-89.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (2013). Mille plateaux : Capitalisme et schizophrénie, 2. *Minuit*. 494 p.
- Delors, J., & Dollé, M. (2009). Investir dans le social. *Odile Jacob*. 288 p.
- Delprat, É. (2017) Architectures expérimentales. Penser et agir une pratique située (généalogie, contexte et éléments théoriques). L'expérience de YA+K. École doctorale Arts plastiques, esthétique et sciences de l'art, Paris.
- Demoustier, D. (2010). Économie sociale et solidaire et régulation territoriale. *Géographie, économie, société*, Vol. 12(1), 89-109.
- Denieul, P.-N. (2008). Développement social, local et territorial : Repères thématiques et bibliographiques sur le cas français. *Mondes en développement*, n° 142(2), 113-130.
- Depraz, S. (2017). Penser les marges en France : L'exemple des territoires de « l'hyper-ruralité ». *Bulletin de l'association de géographes français. Géographies*, 94(94-3), 385-399. <https://doi.org/10.4000/bagf.2086>
- Devriese, M. (1989). Approche sociologique de la génération. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 22(1), 11-16. <https://doi.org/10.3406/xxs.1989.2123>
- Dewey, J. (2006). Logique : la théorie de l'enquête (traduit par G. Deledalle). Ouvrage original publié en 1938 sous le titre *Logic: The theory of inquiry*. *Presses Universitaires de France*. 693 p.
- Dewey, J. (2005). La réalité comme expérience. Traduction de Pierre Saint-Germier et Gêrôme Truc. *Tracés. Revue de Sciences Humaines*, 9, 83–91.
- Dewey, J. (2010). L'art comme expérience. Folio Essais (n° 534), Trad. de l'anglais (États-Unis) par Cometti J.P., Domino C., Gaspari F., Mari C., Murzilli N., Pichevin C., Piwnica J. & Tiberghien G.A. *Gallimard*. 608 p.
- Didi-Huberman, G. (1990). Le disegno de Vasari, ou le bloc-notes magique de l'histoire de l'art. *La part de l'œil*, 6. 31-51. Reprit dans *Devant l'image. Question posée aux fins d'une histoire de l'art*. 65-104.
- Dionne, K.-E., & Carlile, P. (2016). Le pouvoir transformationnel des hackathons. *Gestion*, Vol. 41(2), 62-63.
- Dosnon, O. (1996). Imaginaire et créativité : éléments pour un bilan critique. *Pratiques*, 89(1), 5-24.
- Dorst, K. (2008). Design research : a revolution-waiting-to-happen. *Design studies*, 29(1), 4-11.
- Douillet, A.-C. (2003). Les élus ruraux face à la territorialisation de l'action publique. *Revue française de science politique*, Vol. 53(4), 583-606.
- Dreyfus-Armand, G., Frank, R., Lévy, M.-F., & Zancarini-Fournel, M. (2000). Les années 68 : Le temps de la contestation. *Complexe Bruxelles*.

- Du Marais, B. (2002). L'Etat à l'épreuve du principe de concurrence : Analyse et prospective juridique. *Politiques et Management Public*, 20(1), 121-141. <https://doi.org/10.3406/pomap.2002.2709>
- Duarte, P., & Seigneuret, N. (2011). Projet urbain et planification territoriale durables en Europe : Négociation et itération. Enjeux de la planification territoriale en Europe, Lausanne, *Presses Polytechniques et Universitaires Romandes*, 77-97.
- Dubois, V. (2009). L'action publique. Dans Cohen (A.), Lacroix (B.), Riutort (Ph.) dir. Nouveau manuel de science politique, La Découverte, p. 311-325, 2009. (halshs-00498038)
- Dubouloz, S., & Bocquet, R. (2013). Innovation organisationnelle. *Revue française de gestion*, (6), 129-147.
- Duhem, L. (2008). L'idée d'individu pur dans la pensée de Simondon. *Appareil*, 2. <https://doi.org/10.4000/appareil.583>.
- Dumont, J.-F. (2011). Chercheur collectif et sciences de l'éprouvé. *Pensée plurielle*, n° 28(3), 113-122.
- Dupuy, C., Leroux, I., & Wallet, F. (2003). Conflits, négociation et gouvernance territoriale. *Droit et société*, 54, 377-396.
- Dussel, E. D. (2012). Transmodernity and Interculturality: An Interpretation from the Perspective of Philosophy of Liberation. *Transmodernity: Journal of Peripheral Cultural Production of the Luso-Hispanic World*, 1(3). <https://escholarship.org/uc/item/6591j76r>.
- Duval, M. (2007). Dynamiques spatiales et enjeux territoriaux des processus de patrimonialisation et de développement touristique : Étude comparée des gorges de l'Ardèche et du karst slovène, Université Savoie-Mont Blanc. Tel Archives Ouvertes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00200563/document>.

- E

- Elias, N. (2014). Du temps. *Fayard/Pluriel*. 224 p.
- Endenburg, G., & Charest, G. (1981). La sociocratie. *Alphen aan den Rijn: Samsom*. 31 p.
- Escobar, A. (2018). Sentir-penser avec la Terre. *Le Seuil*. 240 p.
- Estèbe, P. (2002). L'habitant, ou le cher disparu, disparition, apparitions et résurgences de l'habitant comme figure de la participation politique en France. *Les Cahiers de la sécurité intérieure*, 49.

- F

- Fabre, M. (2006). Qu'est-ce que problématiser ? L'apport de John Dewey. Dans : Michel Fabre éd., Situations de formation et problématisation (pp. 15-30). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.fabre.2006.01.0015>.
- Faure, A. (2011). Action publique territoriale. Dans Cole A., Guigner S., Pasquier R., Dictionnaire des politiques territoriales, Presses de Sciences Po, pp.25-33, 2011. (halshs-00660363).
- Faure, A., & Douillet, A. C. (2005). L'action publique et la question territoriale. Collection symposium, *Presses Universitaires de Grenoble*. 300 p.
- Félizat-Chartier, P., Gauthier, P., & Martel, M. D. (2019). Les démarches de conception collaborative en bibliothèque : bilan et leçons stratégiques ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, n° 17. p. 126-135. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2019-17-0126-001> ISSN 1292-8399.
- Ferchaud, F. (2015). L'entrée du hacking dans les dispositifs de participation citoyenne. Le cas de Gare Remix (Lyon, France). 4èmes journées doctorales du GIS sur la participation du public et la démocratie participative, Nov 2015, Lille, France. (hal-01598496).
- Ferchaud, F. (2018). Fabriques numériques, action publique et territoire : En quête des living labs, fablabs et hackerspaces. Université Rennes 2. Tel archives ouvertes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01743793v2/document>.
- Fernandez, B. (2011). Le temps de l'individuation sociale. *Revue du MAUSS*, n° 38(2), 339-348.
- Figueiredo, A. D. de. (2014). De la nature historique des pratiques d'ingénierie. *Revue d'anthropologie des connaissances*, Vol. 8, n° 2(2), 245-278.
- Findeli, A. (1995). Le Bauhaus de Chicago : L'œuvre pédagogique de László Moholy-Nagy. *Les éditions du Septentrion*. 465 p.
- Findeli, A., & De Coninck, P. (2002). Une formation universitaire de recherche en design et complexité. *Les Sciences de la Conception. Enjeu Scientifique du XXI Siècle*. En Hommage à Herbert Simon, Lyon, France, 15-16 Mars 2002.
- Findeli, A. (2003). Design et complexité : Un projet scientifique et pédagogique à visée transdisciplinaire. *L'autre Forum (mai 2003, Montréal)*, 11-17.
- Findeli, A., & Bousbaci, R. (2005). L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design. *The Design Journal*, 8(3), 35-49.
- Findeli, A., & Coste, A. (2007). De la recherche-crédation à la recherche-projet : Un cadre théorique et méthodologique pour la recherche architecturale. *Lieux communs*, 10, 139-161.
- Findeli, A., Brouillet, D., Martin, S., Moineau, C., & Tarrago, R. (2008). Research through design and transdisciplinarity : A tentative contribution to the methodology of design research. *Focused-Current Design Research Projects and Methods. Swiss Design Network Symposium*, 67-91.

- Findeli, A. (2015). La recherche-projet en design et la question de la question de recherche : Essai de clarification conceptuelle. *Sciences du Design*, n° 1(1), 45-57.
- Findeli, A. (2016). Entre ou par-delà art et science : Le design? Dans Marie Goyon, Franck Dahlem, Bernard Guy. ASLC 2016 Quatrièmes ateliers sur la contradiction. *Presses des Mines*, 9782356714763. hal-01993996. 137-144.
- Fixari, D., & Pallez, F. (2014). Bonnes et mauvaises complexités : des illusions d'optique ? Le cas des écosystèmes d'innovation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2(2), 17-29. <https://doi.org/10.3917/geco.116.0017>
- Flichy, P. (2017). L'innovation technique : Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation. *La Découverte*. 256 p.
- Florida, R. (2002). The economic geography of talent. *Annals of the Association of American geographers*, 92(4), 743-755.
- Flusser, V. (2002). Petite philosophie du design. *Circé*. 120 p.
- Folon, J. (2012). La génération Y : mythe ou réalité. Actes du colloque Eutic: public et pratiques médiatiques, Metz. *Editions du centre de recherche sur les médiations*.
- Fontaine, J., & Hassenteufel, P. (2002). To Change or not to Change?: Les changements de l'action publique à l'épreuve du terrain. *Presses Universitaires de Rennes*.
- Fort-Jacques, T. (2007). 14. Habiter, c'est mettre l'espace en commun. Dans Paquot T., Habiter, le propre de l'humain : Villes, territoire et philosophie (pp. 251-266). *La Découverte*.
- Foucault, M. (1990). La vérité et les formes juridiques. *Chimères*, 10, 9-28.
- Fouquet, A., & Perriault, J. (2010). Évaluation, politiques publiques, politique de recherche. *Communication & Organisation*, 2(2), 29-40. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1374>
- Fournier, L. S. (2004). François Hartog, Régimes d'historicité : Présentisme et expériences du temps. *Culture & Musées*, 4(1), 128-133.
- Fourny, M.-C. (2016). Éditorial. L'habitabilité inattendue. Analyser, identifier, produire l'habitabilité de lieux sans qualités. *Géoregards, Alphil-Presses universitaires suisses*, pp.5-9. halshs-01909656.
- Fraisse, P. (1974). Psychologie du rythme. *FeniXX*. 272 p.
- Frančová, M. (2003). La " folie " De Brunelleschi et la conception des systèmes complexes. *Université de Paris-Sud*. 23 p.
- France, I. (2007). Le discours capitaliste libéral : Fondements et portée sociale. *Cliniques méditerranéennes*, n° 75(1), 55-71.
- Francomme, O. (2013). Les chercheurs collectifs coopératifs, une démarche professionnalisante dans la fonction de formation des enseignants. *Revue de l'AFDECE*, coll. Education Comparée : Professionnalisation et e-learning, 181-193. hal-00803891.
- Fraser, N. (2004). Justice sociale, redistribution et reconnaissance. *Revue du MAUSS*, 1, 152-164.

- G

- Gallié, É.-P., Glaser, A., Lefebvre, P., & Pallez, F. (2012). Évaluation moderne, évaluation modeste ? Le cas des pôles de compétitivité français. *Politiques et management public*, Vol 29/4, 573-590.
- Gamba, T. (2017). D'où vient la « pensée design » ? *I2D Information, donnees documents*, 54(1), 30-32.
- Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marche et organisations*, N° 10(3), 95-112.
- Garel, G., & Navarre, C. (2008). Gouvernance distribuée versus gouvernance centralisée : Les deux stratégies de la télématique automobile. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 94(4), 64-79.
- Gasmi, N., & Grolleau, G. (2003). Spécificités des innovations environnementales. *Innovations*, no 18(2), 73-89.
- Gasparini, W. (2000). Sociologie de l'organisation sportive. *FeniXX*. 128 p.
- Gauchon, C. (2009). Les gorges de l'Ardèche et la grotte Chauvet : Redéfinition d'une région touristique. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 28(28-1), 80-92.
- Gauthier, P., & Bihanic, D. (2015). Appel à articles. *Sciences du Design*, n° 2(2), 15-19.
- Gauthier, P., Proulx, S., & Munch, F. (2018). Transformer innover dérégler : Actes des 10e Ateliers de la recherche en design, Montréal, Québec, 21-24 octobre 2015. *Design et Société*.
- Gauthier, P., Proulx, S., & Vial, S. (2015). Manifeste pour le renouveau social et critique du design. Dans : Stéphane Vial éd., Le design, 120-122. *Presses Universitaires de France*.
- Gauthier, P., Le Bœuf, J. L., & Proulx, S. (2019). Nouveaux regards sur les sciences du design : Esquisse d'analyse de la dynamique francophone. *Sciences du Design*, n° 10(2), 25-33.
- Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions : Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 24-40. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002>
- Geels, F. W., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36(3), 399-417. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.003>
- Gentina, E., & Delecluse, M.-E. (2018). Génération Z : Des Z consommateurs aux Z collaborateurs. *Dunod*. 192 p.
- Giancola, F. (2006). The generation gap : More myth than reality. *People and strategy*, 29(4), 32.
- Girard-Laperrière, F., Turgeon, J. M., & Turnblom, H. (2018). Un quartier pour les générations. Recueil d'idées pour le développement d'un quartier intégré et plurigénérationnel. *Design et société*. 115 p.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). Discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research. *Routledge*. 282 p.

- Gourgues, G. (2012). Des dispositifs participatifs aux politiques de la participation. L'exemple des conseils régionaux français. *Participations*, N° 2(1), 30-52.
- Goyon, M., Dahlem, F., & Guy, B. (2017). *ASLC 2016*. Quatrièmes ateliers sur la contradiction. Collection libres opinions. *Presses des mines*, 9782356714763. 236 p. hal-01993996.
- Grassi, G. (1983). L'architecture comme métier et autres écrits. *Editions Mardaga*. 282 p.
- Gréselle-Zaïbet, O., Kleber, A., & Dejoux, C. (2018). Un Hackathon en contexte académique pour apprendre, se transformer et innover. *Entreprendre Innover*, n° 38(3), 32-41.
- Griffon, M., & Griffon, F. (2011). Pour un monde viable : Changement global et viabilité planétaire. *Odile Jacob*. 336 p.
- Grin, J., Rotmans, J., & Schot, J. (2010). Transitions to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change. *Routledge*. 419 p.
- Grosjean, S., Bonneville, L., & Redpath, C. (2019). Le patient comme acteur du design en e-santé : Design participatif d'une application mobile pour patients cardiaques. *Sciences du Design*, 1, 65–83.
- Gruyter, D. (2017). Le concept de sous-développement. *Walter de Gruyter GmbH & Co KG*. 382 p.
- Guattari, F. (1992). Pratiques écosophiques et restauration de la Cité subjective. Chimères. *Revue des schizoanalyses*, 17(1), 95-115.
- Guattari, F. (2015). Lignes de fuite : Pour un autre monde de possibles. *Aube (De l')*. 366 p.
- Guidot, R. (2004). Histoire du design de 1940 à nos jours. *Hazan*. 344 p.
- Gumuchian, H., & Pecqueur, B. (2007). La ressource territoriale. Dans BAILLY A., *Economica*, 252. halshs-00265070.
- Gutwirth, S. (2018). Quel (s) droit (s) pour quel (s) commun (s)? *Revue interdisciplinaire d'etudes juridiques*, 81(2), 83-107.

- H

- Haicault, M. (2003). Temps sociaux et temporalités urbaines dans la politique de la ville. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 31.
- Halpern, C., & Jacquot, S. (2015). Aux frontières de l'action publique. L'instrumentation comme logique de (dé) sectorisation. Dans : Laurie Boussaguet éd., Une French touch dans l'analyse des politiques publiques, 57-84. *Presses de Sciences Po*.
- Hamon, G., Jean-Peytavin, A., Poudray, V., Roche, M., & Senil, N. (2019). La jeunesse : Un levier de transformation pour les territoires ruraux en Ardèche ? *Cahiers de l'action*, N° 54(2), 31-41.
- Hartog, F. (2014). Régimes d'historicité. Présentisme et expériences. *Le Seuil*. 272 p.
- Helmreich, R. L. (1997). Managing human error in aviation. *Scientific American*, 276(5), 62-67.
- Hérouard, F. (2007). Habiter et espace vécu : une approche transversale pour une géographie

de l'habiter. Habiter, le propre de l'être humain. *La découverte*.

Hopkins, R. (2014). Ils changent le monde! 1001 initiatives de transition écologique : 1001 initiatives de transition écologique. *Le Seuil*. 208 p.

Hirt, O. (2004). La Relation design-Ingenierie dans les nouvelles organisations de La conception. Actes du GERPISA, (37), 19-40.

Hugon, P. (2010). La crise va-t-elle conduire à un nouveau paradigme du développement ? *Mondes en développement*, n° 150(2), 53-67.

Hugon, M. A., & Seibel, C. (1988). Recherches impliquées, recherches action : le cas de l'éducation : synthèse des contributions et des débats du Colloque organisé par l'Institut national de recherche pédagogique. INRP, Paris, les 22, 23 et 24 oct. 1986. *De Boeck*. 185 p.

- I

Ibanez, P. (2017). Design, responsabilité sociale et développement soutenable: une lecture des thèses de Victor Papanek et de William McDonough & Michael Braungart, Université du Quebec à Montréal.

<https://archipel.uqam.ca/9926/1/M14985.pdf>.

Illich, I., Giard, L., & Bardet, V. (1973). La convivialité. *Editions du Seuil*. 158 p.

- J

Jacquier, C. (2009). Politique de la ville et développement soutenable : Recyclage des communautés-territoires et coopération entre les acteurs de la ville. *DIV SG-CIV, Revue électronique Demain la Ville*, 18.

James, W. (1975). Pragmatism : A New Name for Some Old Ways of Thinking. The Works of William James. *The journal of American history*.

Janin, C., & Grasset, E. (2009). Ingénierie, intelligence et culture territoriales : Interrelations dans la construction des territoires. ILVIème *Colloque Association de science régionale de langue française (ASRDLF)*, Clermont-Ferrand. ftp://ftp.clermont.cemagref.fr/METAFORT/media/article%20IngeTerr%20Janin_Grasset%20ASRDLF2009.pdf

Janin, C., Grasset, E., Lapostolle, D., & Turquin, E. (2011). L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale? *Economica-Anthropos*. 152 p.

Janin, C., Lapostolle, D., Turquin, E., & Grasset, E. (2012). Notion de compétence, clé de l'ingénierie territoriale. Symposium PSDR3 « Les chemins du développement territorial », Clermont-Ferrand. hal-00880396.

Jean, B. (2011). Le développement territorial. *Sciences du territoire: Perspectives québécoises*, 10, 283.

- Jeannot, G. (1998). Les usagers du service public. *FeniXX*. 128 p.
- Jeannot, G. (2005). Les métiers flous du développement rural. *Sociologie du travail*, 47(1), 17–35.
- Jegou, F. (2015). In Chantiers ouverts au public. *La documentation française*. 496 p.
- Jouve, B. (2005). La démocratie en métropoles : gouvernance, participation et citoyenneté. *Revue française de science politique*, 55(2), 317-337.
- Juan, S. (2011). La transition écologique. *Érés*. 288 p.
<https://doi.org/10.3917/eres.juan.2011.01>
- Juillet, L., Paquet, G., & Scala, F. (2001). Gouvernance collaborative, imputabilités douces et contrats moraux : Un cadre d'analyse. Document de travail, à paraître. Faculté d'administration, *Université d'Ottawa*.

- K

- Kea, E. (2009). The impact of culture on creativity. In *KEA European Affairs*.
<https://europa.eu/capacity4dev/file/18617/download?token=Fzta9pMB>.
- Keil, R., & Boudreau, J. A. (2010). Le concept de la ville créative : la création d'une réelle ou imaginaire forme d'action politique dominante. *Pôle sud*, (1), 165-178.
- Klein, J.-L., Camus, A., Jetté, C., Champagne, C., & Roy, M. (2016). La transformation sociale par l'innovation sociale. *Presses Universitaires du Québec*. 494 p.
- Klein, N. (2015). Tout peut changer : Capitalisme et changement climatique. *Éditions Actes Sud*. 640 p.
- Knobloch, K. (2009). L'urbaniste et ses métiers, délimitation d'un champ, légitimité des pratiques, *Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III*. Tel archives ouvertes.
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00463808>.
- Koenig G., (1994). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue française de gestion*.
- Koop, K., & Senil, N. (2016). Innovation sociale, improvisation et développement territorial: l'expérience ardéchoise. L'innovation socio-territoriale à l'épreuve du global: un défi pour les acteurs. *Presses de l'Université du Québec*, collection Géographie contemporaine. 232 p.

- L

- Labadie, F. (2001). L'évolution de la catégorie jeune dans l'action publique depuis vingt-cinq ans. *Revue des politiques sociales et familiales*, 65(1), 19-29. <https://doi.org/10.3406/caf.2001.962>.
- Lafaye. (2009). Sociologie des organisations. *Armand Colin*. 128 p.
- Laigle, L. (2013). Pour une transition écologique à visée sociétale. *Mouvements*, n° 75(3), 135-142.
- Laigle, L. (2016). Vers des fondements démocratiques de la transition écologique : Quelles éthiques de la justice et de l'action publique ? Colloque Penser l'écologie politique 2 : Economie, changement social et dynamique des écosystèmes, Paris. hal-01515770.
- Lallement, M. (2015). L'Âge du Faire. Hacking, travail, anarchie : Hacking, travail, anarchie. *Le Seuil*. 442 p.
- Lamine, C., Bui, S., & Ollivier, G. (2015). Pour une approche systémique et pragmatique de la transition écologique des systèmes agri-alimentaires. *Cahiers de recherche sociologique*, 58, 95-117. <https://doi.org/10.7202/1036208ar>.
- Landel, P.-A. (2007). Entre politique publique et action publique : l'ingénierie territoriale. Dans Faure A. & Négrier E., les politiques publiques à l'épreuve de l'action locale, *l'Harmattan*, 117-122. Halshs-00321347.
- Landel, P.-A., & Koop, K. (2011). De l'animation locale à l'ingénierie territoriale. Dans *Le Développement Local : Mécanismes, Stratégies et Gouvernance*. Halshs-00580760.
- Landel, P.-A., & Pecqueur, B. (2011). L'opérateur territorial, vecteur du changement. 48° colloque ASRDLF, Migrations et territoires, Fort de France. Halshs-00616349.
- Landel, P.-A., Mao, P., Rey, A., & Robinet, N. (2017). Les dynamiques des arrière-pays méditerranéens français : Une marqueterie territoriale entre marge et périphérie. Dans Roth E., *Espaces fragiles, Construction scientifique, dynamiques territoriales et action publique*. *Presses Universitaires Blaise Pascal*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02047302>.
- Landel, P.-A., Poudray, V., & Mao, P. (2016). Formes et impacts de la territorialisation des politiques touristiques. Le cas de l'Ardèche méridionale. *Revue GéoDév.ma*, Volume 5. Numéro spécial : Tourisme durable et articulation entre littoral et arrière-pays en Méditerranée. [Http://revues.imist.ma/?journal=geodev](http://revues.imist.ma/?journal=geodev).
- Landel, P.-A., & Senil, N. (2009). Patrimoine et territoire, les nouvelles ressources du développement. *Développement durable et territoires*. *Dossier 12*. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.7563>.
- Lapassade, G. (2001). L'observation participante. *Revista Europeia de Etnografia da Educação*, 1(1), 9-26.

- Lascoumes, P. (2007). Les instruments d'action publique, traceurs de changement: l'exemple des transformations de la politique française de lutte contre la pollution atmosphérique (1961-2006). *Politique et sociétés*, 26(2-3), 73-89.
- Lascoumes, P., & Simard, L. (2011). L'action publique au prisme de ses instruments. *Revue française de science politique*, Vol. 61(1), 5-22.
- Laski, G. (2011). Le design : Théorie esthétique de l'histoire industrielle. Université Paris-Est. Tel archives ouvertes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00713124>.
- Latouche, S. (1990). La Planète des naufragés : Essai sur l'après-développement. *FeniXX*. 235 p.
- Latour, B. (1979). La vie de laboratoire. La Découverte.
- Latour, B. (2011). Il n'y a pas de monde commun : Il faut le composer. *Multitudes*, n° 45(2), 38-41.
- Latour, B. (2013). Nous n'avons jamais été modernes. *La découverte*. 308 p.
- Laurent, J. (2005). En Sud Ardèche, un salarié sur cinq travaille dans l'économie sociale et solidaire. *Insee Rhône-Alpes*. <http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/3067/1/LA37.pdf>.
- Lazarotti, O. (2006). Habiter, aperçus d'une science géographique. *Cahiers de géographie du Québec*, 50(139), 85-102.
- Lazarotti, O. (2018). Habiter en touriste, c'est habiter le Monde. *Mondes du Tourisme*, (14).
- Le Bœuf, J. (2015). Histoires du design : questionnement critique. *Sciences du design*, (1), 76-85.
- Le Bossé, Y. (2003). De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : Vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(2), 30-51. <https://doi.org/10.7202/009841ar>
- Lejeune, C. (2019). Manuel d'analyse qualitative. *De Boeck Supérieur*. 160 p.
- Le Moigne, J. L. (1994). La théorie du système général : théorie de la modélisation. FeniXX. 370 p.
- Le Moigne, J. L. (1996). Sur le projet complexe de l'apprenance : exercice de critique épistémologique interne. In L'organisation apprenante, Mallet J., Tome 2. *Université de Provence, Sciences de l'éducation*.
- Le Moigne, J.-L. (2010). Agir, penser en complexité, le discours de la méthode de notre temps. *Conférence Grand débat 2010 du Réseau Intelligence de la Complexité*, Paris. <http://www.intelligence-complexite.org/fileadmin/docs/1107-dossier27-2.pdf>.
- Le Moigne, J. L., Martouzet, D. (2018). Sur l'argument 'le projet ne s'applique pas au territoire, il se conçoit'. Entretien avec Jean Luc Lemoigne. In le projet fait les acteurs : Urbanisme, complexité, incertitude, Martouzet, D (dir). *Presses universitaires François-Rabelais*. 428 p.
- Lê, T. K. (1984). Culture et développement. *Revue Tiers Monde*, 25(97), 9-28. <https://doi.org/10.3406/tiers.1984.3355>.

- Lecorps, P. (2010). Le patient, sujet acteur ou auteur de sa vie? *Soins. Cadres*, 73, 24–26.
- Lefebvre, H. (1974). La production de l'espace. *L'Homme et la société*, 31(1), 15–32.
- Lefebvre, P. (2018). Comment procèdent réellement les démarches de Design ? Le Double Diamant à l'épreuve. *Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP)*. <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-01985188>
- Lefebvre, R. (2012). La démocratie participative absorbée par le système politique local. *Métropolitiques*. <https://metropolitiques.eu/IMG/pdf/MET-Lefebvre.pdf>.
- Lefèvre, B. (2017). Les clusters culturels sous le paradigme créatif : Des espaces de ruptures pour l'économie culturelle locale. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 21, 119-136. <https://doi.org/10.4000/communiquer.2392>.
- Lejeune. (2019). Manuel d'analyse qualitative. *De Boeck Supérieur*. 160 p.
- Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale? *Géographie, économie, société*, 7(4), 321–332.
- Lenoir, Y., & Sauvé, L. (1998). Note de synthèse. De l'interdisciplinarité scolaire à l'interdisciplinarité dans la formation à l'enseignement : Un état de la question. *Revue française de pédagogie*, 125(1), 109–146.
- Lerbet-Sereni, F. (1998). Relation et éthique de la responsabilité. Congrès Interlatin pour la Pensée Complexe, Rio de Janeiro. http://www.intelligence-complexite.org/fileadmin/docs/ateliers/lerbet1_new.pdf.
- Leroy, Y. (2011). La notion d'effectivité du droit. *Droit et société*, 79, 715-732. <https://doi.org/10.3917/drs.079.0715>.
- Lévy, J. (1999). Le tournant géographique : Penser l'espace pour lire le monde. *Belin*. 400 p.
- Lévy, J. (2013). De l'espace au cinéma. In *Annales de géographie* (No. 6, pp. 689-711). Armand Colin.
- Lévy, L. (2013). L'improvisation en aménagement du territoire : d'une réalité augmentée aux fondements d'une discipline pour l'action ? enquête sur un projet interdépartemental (le pôle Orly) (Doctoral dissertation, Grenoble).
- Lewin, K. (1947a). Frontiers in group dynamics : II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations*, 1(2), 143–153.
- Lewin, K. (1947b). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), 197–211.
- Lewin, K. (1947c). Quasi-stationary social equilibria and the problem of permanent change. *Organization change: A comprehensive reader*, 73–77.
- Leymonerie, C. (2011). Des formes à consommer. Pensées et pratiques du design industriel en France (1945-1980). L'Atelier du Centre de recherches historiques. *Revue électronique du CRH*. <http://journals.openedition.org/acrh/4023>.
- L'Horty, Y., & Petit, P. (2011). Evaluation aléatoire et expérimentations sociales. *Revue française d'économie*, Volume XXVI(1), 13-48.

- Liefoghe, C. (2010). Économie créative et développement des territoires : Enjeux et perspectives de recherche. *Innovations*, n° 31(1), 181-197.
- Lima, S. (2009). Le dépassement des territoires : Bâisseurs et passeurs d'espaces. <https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-02083944>.
- Linteau, R. (2018). John Dewey, l'éthique et les valeurs : Entre savoir et savoir-faire, l'université de Laval. Bibliothèque université de Laval. <https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/30723/1/34152.pdf>.
- Lison, C., Bédard, D., Beaucher, C., & Trudelle, D. (2014). De l'innovation à un modèle de dynamique innovationnelle en enseignement supérieur. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 30(30(1)). <http://journals.openedition.org/ripes/771>.
- Lolive, J. (2019). Le design social à l'épreuve Comment démocratiser les politiques de gestion du risque à Sao Paulo ? Ocula : occhio semiotico sui media, Associazione Ocula. halshs-02071877.
- Loncle, P., & Muniglia, V. (2011). Les catégorisations de la jeunesse en Europe au regard de l'action publique. *Informations sociales*, n° 165-166(3), 120-127.
- Lorino, P. (1999). A la recherche de la valeur perdue : Construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public. *Politiques et Management Public*, 17(2), 21-34. <https://doi.org/10.3406/pomap.1999.2228>
- Lorino, P. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe : L'enquête dialogique. Étude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment. *Activités*, 06(6-1). <https://doi.org/10.4000/activites.2154>
- Louafa, T., & Perret, F.-L. (2008). Créativité & innovation : L'intelligence collective au service du management de projet. *PPUR presses polytechniques*. 350 p.
- Louargant, S. (2010). Agencements post-territoriaux : Arguments pour des territorialités construites. 2èmes Rencontres du Territoire, Grenoble. Halshs-00543684.
- Loukianoff. (2015). Un terreau pour demain? Regards Croisés numéro 7. Cap Rural. 14-15. http://caprural.org/regards-croises-sur-le-metier?task=callelement&format=raw&item_id=1590&element=6ad2d615-bf25-46d3-8c25-952b333bcd58&method=download
- Luckerhoff, J., & Guillemette, F. (2012). Méthodologie de la théorisation enracinée : fondements, procédures et usages. *Presses Universitaires du Québec*. 304 p.
- Luckerhoff, J., & Guillemette, F. (2017). Introduction : défendre la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) ou défendre les conclusions d'une démarche mobilisant la MTE ? Approches inductives : travail intellectuel et construction des connaissances, 4(1), 1-19.
- Luyckx, M. (2002). Le rôle de l'expert : Participer au réenchantement du monde. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 41(1), 89-99.

- M

- Mabuluki, E. K., & Siurala, L. (2019). Politiques intégrées de jeunesse : Difficultés et leviers d'action. *Cahiers de l'action*, N° 54(2), 95-100.
- Magni-Berton, R. (2008). Holisme durkheimien et holisme bourdieusien. *L'année sociologique*, 2(2), 299-318. <https://doi.org/10.3917/anso.082.0299>.
- Magnaghi, A. (2017). La conscience du lieu. *Eterotopia France et Rhizome*. <http://www.eterotopiafrance.com/catalogue/la-conscience-du-lieu/>.
- Manzini, E. (1990). Artefacts : Towards a new ecology of the artificial environment. *Domus Academy*.
- Mao, P. (2003). Les lieux de pratiques sportives de nature dans les espaces ruraux et montagnards, Contribution à l'analyse de l'espace géographique des sports, Université Joseph Fournier - Grenoble I. Tel archives ouvertes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00280034>.
- Marquer, M. (2017). Pour une action publique respectueuse des Droits Culturels : Les apports du Design de Politiques Publiques, Université Grenoble Alpes. Slideshare. <https://www.slideshare.net/MaxMarquer/pour-une-action-publique-respectueuse-des-droits-culturels-les-apports-du-design-de-politiques-publiques>.
- Martouzet, D. (2018). Le projet fait les acteurs : Urbanisme, complexité, incertitude. *Presses universitaires François-Rabelais*. 428 p. 10.4000/books.pufr.10205.
- Massicotte, G. (2011). Sciences du territoire : Perspectives québécoises. *Presses Universitaires du Québec*. 450 p.
- Mathieu, F., & Hillen, V. (2016). Le design thinking par la pratique : De la rencontre avec l'utilisateur à la commercialisation d'un produit innovant pour les séniors. *Editions Eyrolles*. 166 p.
- Matthey, L. (2014). Malaise dans la profession. Les urbanistes suisses face aux transformations de leur métier. *Métropolitiques*, 1–6.
- Matyjasik, N., & Méasson, L. (2007). L'évaluation entre opportunité et effets. Dans Faure, A., Négrier, E., Les politiques publiques à l'épreuve de l'action locale : Critiques de la territorialisation, *L'Hamattan*, 123-132. Halshs-00291712.
- Mauger, G. (1995). Jeunesse : L'âge des classements, Essai de définition sociologique d'un âge de la vie. *Revue des politiques sociales et familiales*, 40(1), 19-36. <https://doi.org/10.3406/caf.1995.1690>.
- Maystadt, P. (2016). Programme d'investissements d'avenir Rapport du comité d'examen à miparcours. *France Stratégie*. http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/29-03-2016-rapport_comite_pia_1.pdf.

- Mazeud, A. (2012). L'instrumentation participative de l'action publique : Logiques et effets. Une approche comparée des dispositifs participatifs conduits par la région Poitou-Charentes. *Participations*, N° 2(1), 53-77.
- Méasson, L. (2005). Evaluation publique, sciences sociales et expertise : L'histoire française d'un renversement normatif. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, 10, 106-125.
- Méasson, L. (2007). L'efficacité territoriale et l'évaluation. Penser le déploiement spatial du politique grâce au programme européen LEADER, Université Joseph-Fourier - Grenoble I. Tel archives ouvertes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00280488>.
- Méasson, L. (2008, Avril). L'apport des territoires de projet à la géographie politique. In *L'espace politique : concepts et échelles*.
- Mény, Y., & Thoenig, J.-C. (1989). Politiques publiques. *FeniXX*. 396 p.
- Michard, P. (2005). Chapitre 1. Qu'est-ce que l'éthique relationnelle? *Carrefour des psychothérapies*, 7-34.
- Midal, A. (2009). Design : Introduction à l'histoire d'une discipline. *Pocket*. 208 p.
- Mitard, A.-E. (1932). Ardèche et Lozère (Questions de limites et de nomenclature). *Revue de Géographie Alpine*, 20(3), 591-600. <https://doi.org/10.3406/rga.1932.5325>
- Moine, A. (2014). Le territoire comme un outil de transdisciplinarité vers des diagnostics partagés. *CIST*, 284-290. Hal-01353474.
- Monnier, E. (1991). Evaluations de l'action des pouvoirs publics. *FeniXX*. 245 p.
- Monnier, E. (1992). L'évaluation des politiques publiques. *Economica*. 16 p.
- Monnier, É., & Duran, P. (1992). Le développement de l'évaluation en France. Nécessités techniques et exigences politiques. *Revue française de science politique*, 42(2), 235-262. <https://doi.org/10.3406/rfsp.1992.404295>.
- Monnoyer-Smith, L. (2017). Transition numérique et transition écologique. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, N° 87(3), 5-7.
- Morin, E. (1977). La nature de la nature (Vol. 123). *Editions du Seuil*. 398 p.
- Morin, E., & Weinmann, H. (1994). La complexité humaine. 380 p.
- Morin, E. (2001). On Complexity (Creskill, NJ : Hampton, 2008) ; Edgar Morin, Seven Complex Lessons in Education for the Future.
- Morin, E. (2002). Pour une politique de civilisation. *La pensée de midi*, (1), 40-50.
- Morin, E., Ciurana, E. R., & Motta, R. D. (2003). Éduquer pour l'ère planétaire : La pensée complexe comme méthode d'apprentissage dans l'erreur et l'incertitude humaines. *Balland*. 157 p.
- Morin, E. (2004). La Méthode : Tome 6 Ethique. *Editions du Seuil*. 256 p.
- Morin, E. (2004). La complexité, un défi à la connaissance. Rencontres CNRS Sciences et Citoyens, Poitiers. https://f.emf.fr/actualite/2005-04_068/actu068avr2005_026-029.pdf.

- Morin, E. (2013). *La méthode : La nature de la nature. Adaptation et réalisation numérique par IGS de l'édition de 1977. Editions du Seuil.* 399 p.
- Morin, E. (2014). *Le paradigme perdu. La nature humaine. Réédition de 1973. Editions du Seuil.* 256 p.
- Morsel, J. (2006). Appropriation communautaire du territoire, ou appropriation territoriale de la communauté ? *Hypothèses*, 9(1), 89-104.
- Moscato, J. N. (2013). Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. *Penser l'éducation*, (33), 57-80.
- Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2008). *Logique sociale du développement territorial. Presses Universitaires du Québec.* 174 p.
- Muller, P. (2005). Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. *Revue française de science politique*, 55(1), 155-187.
- Muller, P. (2010). Référentiel. Dans Boussaguet L., *Dictionnaire des politiques publiques : 3e édition actualisée et augmentée*, 555-562. *Presses de Sciences Po.*
- Muller, P. (2015). *La société de l'efficacité globale. Presses Universitaires de France.* 224 p.
- Muller, P. (2018). *Les politiques publiques. N° 2534. Que sais-je.* 122 p.

- N

- Nadim, T., & Gagnon, C. (2017). Design et processus d'innovation sociale et politique dans l'espace public Québécois. 14e Colloque de la Relève VRM, Québec. http://www.vrm.ca/wp-content/uploads/Tadjine_Nadim_texte.pdf.
- Neveu, C. (2011). Habitants, citoyens: interroger les catégories. La démocratie participative: histoires et généalogies, *La Découverte*, 39-50.
- Newell, A., Shaw, J. C., & Simon, H. A. (1958). Elements of a theory of human problem solving. *Psychological review*, 65(3), 151.
- Norman, D. A. (1988). *The psychology of everyday things. Basic books.* 272 p.
- Novo, A., & Woestelandt, L. (2017). Recherches qualitatives ; grounded theory/théorisation ancrée, ses évolutions, sa méthodologie, son application dans la recherche médicale et psychanalytique. *Perspectives Psy*, 1(1), 66-80. <https://doi.org/10.1051/ppsy/2017561066>.

- O

- Office de consultation publique de Montréal. (2015). *Atelier : Codesign de politiques et services publics. OCPM.* <https://ocpm.qc.ca/fr/livre/atelier-codesign-de-politiques-et-services-publics>.
- Offner, J. M. (2018). *Métropoles invisibles. Plan Urbanisme Construction Architecture.*

- Olivier de Sardan, J.-P. (1993). Le développement comme champ politique local. *Bulletin de l'APAD*, 6. <https://doi.org/10.4000/apad.2473>.
- Orellana, I. (2005). L'émergence de la communauté d'apprentissage ou l'acte de recréer des relations dialogiques et dialectiques de transformation du rapport au milieu de vie. *Éducation et environnement. Un croisement de savoirs. Collection Les Cahiers scientifiques de L'ACFAS. Montréal : ACFAS (Association francophone pour le savoir), 140*, 67-84.
- Özdirlik, B., & Pallez, F. (2017). Au nom de l'utilisateur : Co-concevoir la relation au public dans une mairie. *Sciences du Design*, n° 5(1), 69-84.

- P

- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181.
- Pallez, F. (2016). Expérimenter la co-conception des services publics avec les usagers (No. hal-01456928).
- Papanek, V. (1974). *Design pour un monde réel*. 358 p.
- Papanek, V., & Fuller, R. B. (2011). *Design for the Real World, 1971. Taipei City : Wu-Nan Book*.
- Paquet, G. (2000). Gouvernance distribuée, socialité et engagement civique. *Gouvernance Revue Internationale*, 1(1), 52-66.
- Palier, B., & Surel, Y. (2010). *Quand les politiques changent : temporalités et niveaux de l'action publique* (p. 420). L'Harmattan. 422 p.
- Paturel, D. (2012). De l'empowerment au pouvoir d'agir. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 2012, nr. 9 (1), p. 63-70.
- Pauget, B. (2012). L'arrivée de la génération Y : Quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? *Pratiques et Organisation des Soins*, Vol. 43(1), 25-33.
- Pawin, R. (2013). Retour sur les « Trente Glorieuses » et la périodisation du second XXe siècle. *Revue d'histoire moderne contemporaine*, n° 60-1(1), 155-175.
- Pawson, R., Greenhalgh, T., Harvey, G., & Walshe, K. (2005). Realist review-a new method of systematic review designed for complex policy interventions. *Journal of health services research & policy*, 10(1_suppl), 21-34.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. Sage. 256 p.
- Péché, J.-P., Mיעyeville, F., & Gaultier, R. (2016). Design thinking : Le design en tant que management de projet. *Entreprendre Innover*, n° 28(1), 83-94.
- Pecqueur, B. (2001). Qualité et développement territorial : L'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés. *Économie rurale*, 261(1), 37-49. <https://doi.org/10.3406/ecoru.2001.5217>.

- Pecqueur, B., & Talandier, M. (2011). Les espaces de développement résidentiel et touristique— état des lieux et problématiques. *Territoires 2040 : revue d'études et de prospective. Documentation française ; DATAR*. Hal-01353484.
- Peirce, C. S. (1878). Comment se fixe la croyance. *La revue philosophique de la France et de l'étranger*, 3, 3-8.
- Pellet, A. (1987). Le droit international du développement. 2e édition. *Presses universitaires de France*. 128 p.
- Pessis, C., Topçu, S., & Bonneuil, C. (2013). Une autre histoire des Trente Glorieuses. Modernisation, contestations et pollutions dans la France d'après-guerre. *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, 3(3), 229-230. *La Découverte*. 309 p. <https://doi.org/10.3917/rhmc.643.0229309> p.
- Petit, V. (2017). Perspectives sur le design. Métier, enseignement, recherche. *Cahiers COSTECH* numéro 1. <http://www.costech.utc.fr/CahiersCOSTECH/spip.php?article17>.
- Pignier, N. (2017). Le design et le vivant : Cultures, agricultures et milieux paysagers. *Editions Publibook*. 179 p.
- Pilloix, T. (2017). La ruralité positive au prisme de la jeunesse : Cas de l'Ardèche à travers et au travers du programme expérimental AJIR (Ardèche Jeunesse Innovation Ruralité), Université Grenoble-Alpes. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01693332>.
- Piron, F. (2002). Les défis éthiques de la modernisation de l'administration publique. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, vol. 4, n° 1. <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.2479>.
- Pirotte, G. (2010). La notion de société civile. *La découverte*. 128 p.
- Piveteau, V. (2010). L'ingénierie territoriale : Pour un parti pris géographique, Ecole Normal Supérieure de Lyon. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01001206/document>.
- Piveteau, V. (2011). L'ingénierie territoriale, défi pour la gouvernance. *Pour*, N° 209-210(2), 159-164.
- Plottu, B. (2005). Comment concilier débat public et décision rationnelle ? Vers une méthode d'évaluation démocratique. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (3), 355-372.
- Plottu, B., & Plottu, E. (2009). Contraintes et vertus de l'évaluation participative. *Revue française de gestion*, 2, 31–58.
- Podevin, G. (2011). Processus évaluatif d'une recherche-action et démarche prospective : Quelles convergences ? *Reflets et perspectives de la vie économique, Tome L(1)*, 55-63.
- Poudray, V., Senil, N., Mao, P., Méasson, L., Robinet, N., Janin, C., Koop, K., Landel, P.-A., Pecqueur, B., Prévost, M.-L., & Roux, E. (2018). Evaluation phase 1 Ardèche Jeunesse Innovation Ruralité. *Cermosem*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01738457>.
- Poujol, V. (2012). L'action collective, au croisement du social et du politique. Appel à communication. *Injep, CNAM, LISE & CNRS*. http://travailformation.hypotheses.org/files/2011/07/Appel-communication_v3_PDR_MJ26-juin-2011.doc.

- Pouvreau, B. (2003). La politique d'aménagement du territoire d'Eugène Claudius-Petit. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, no 79(3), 43-52.
- Pralong, J. (2010). L'image du travail selon la génération Y. *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XVI(39), 109-134.
- Prost, L. (2018). Le design est-il un concept utile pour les agronomes ? *Agronomie, Environnement & Sociétés, Association Française d'Agronomie (Afa)*, 8 (2), np. Hal-01982727.
- Proulx, S. (2011). La puissance d'agir d'une culture de la contribution face à l'emprise d'un capitalisme informationnel : Premières réflexions. *Revue du MAUSS permanente*. <http://www.journaldumauss.net/./?La-puissance-d-agir-d-une-culture>.

- R

- Racine, J.-B. (2010). Géographie, éthique et valeurs. Invitation à la réflexion et à l'action. *Géographie et cultures*, 74, 27-42. <https://doi.org/10.4000/gc.1726>.
- Raffestin, C. (1986). Ecogenèse territoriale et territorialité. Dans Auriac F., Brunet R., *Espaces, jeux et enjeux. Fayard & Fondation Diderot*, 175-185. <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:4419>.
- Rangeon, F. (1993). La notion d'évaluation. L'évaluation dans la fonction publique, un enjeu pour la modernisation. <https://www.u-picardie.fr/curapp-revues/root/28/rangeon2.pdf>.
- Rappin, B. (2018). De quoi la Génération Y est-elle le nom ?. *Communication Organisation*, n° 53(1), 133-144.
- Raulet, G. (1992). Herbert Marcuse : Philosophie de l'émancipation. *FeniXX*. 256 p.
- Ray, P. H., & Anderson, S. R. (2001). L'émergence des créatifs culturels. Enquête sur les acteurs d'un changement de société. *Éditions Yves Michel*. 512 p.
- Rémy, J. (2004). Prendre au sérieux la complexité Nouvelles bases pour une critique sociale. *Education et sociétés*, no 13(1), 11-42.
- Revol, C., Groueff, L., & Julien, B. (2012). La révolte contre les gaz de schistes en Ardèche : l'attachement au territoire comme enjeu politique. *Mouvements : des idées et des luttes*.
- Rescher, N. (1998). Complexity : A philosophical overview. *Transaction Publishers*. 219 p.
- Rey-Giraud, G. (2012). Ingénierie territoriale : À question technique, réponse politique. *Le centre de ressources du développement territorial*. <http://unadel.org/wp-content/uploads/2013/08/note-Etd-Enjeux-Ingenierie-territoriale-2012.pdf>.
- Richez, J. C. (2007). Territorialisation des politiques de jeunesse. *Agora débats/jeunesses*, (1), 4-10.
- Ricoeur, P. (1985). Éthique et politique. *Autres Temps*, 5(1), 58-70.
- Ridde, V., Robert, E., Guichard, A., Blaise, P., & Van Olmen, J. (2012). L'approche Realist à l'épreuve du réel de l'évaluation des programmes. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 26(3), 37-59.

- Rigal, A. (2014). Expérience urbaine : Remix. *Espaces temps*.
<http://www.espacestemp.net/articles/experience-urbaine-remix/>.
- Ringon, G. (1997). Histoire du métier d'architecte en France. *FeniXX*. 128 p.
- Riou, M. (2007). Ardèche, terre d'histoire : Histoire de l'Ardèche et de l'ancien Vivarais. *La Fontaine de Siloë*. 365 p.
- Rist, G. (2015). Le développement-4 édition : Histoire d'une croyance occidentale. 4 édition revue et augmentée. *Presses de Sciences Po*. <https://doi.org/10.4000/lectures.11782>.
- Rist, G., Rahnema, M., & Esteva, G. (1992). Le Nord perdu. *Ed. D'en Bas*. 176 p.
- Robert, C. (2008). Expertise et action publique. *Politiques publiques*, 1, 309–335.
- Robert, É., & Ridde, V. (2013). L'approche réaliste pour l'évaluation de programmes et la revue systématique : de la théorie à la pratique. *Mesure et évaluation en éducation*, 36(3), 79–108.
- Rocard, M. P., Rouve, P. T., & Rifkin, J. (1996). La fin du travail. *La Découverte*. 612-613.
- Roggero, P. (2005). Entre représentations hiérarchiques et pratiques complexes : Les paradoxes de la décentralisation française. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 1(1), 63–94.
- Rosa, H. (2012). Aliénation et accélération : Vers une théorie critique de la modernité tardive. *La découverte*. 154 p.
- Rosa, H. (2010). Accélération. Une critique sociale du temps. *Lectures, les livres*. 486 p.
- Rosanvallon, P. (2015). *La nouvelle question sociale. Repenser l'État-providence*. Média Diffusion. 228 p.
- Rosanvallon, P. (2018). Notre histoire intellectuelle et politique-1968-2018. *Le Seuil*. 448 p.
- Roubine, I. I., & Bonhomme, J. J. (1978). Essais sur la théorie de la valeur de Marx. 342 p.
- Rouvière, C. (2015). Retourner à la terre. L'utopie néo-rurale en Ardèche depuis les années 1960. *Presses universitaires de Rennes*. 502 p.
- Rowe, P. G. (1987). Design thinking. *MIT press*. 242 p.

- S

- Sagaut, P. (2008). Introduction à la pensée scientifique moderne. *Cours d'Enseignement à l'Université Pierre et Marie Curie, Paris 6*. <https://docplayer.fr/6132870-Introduction-a-la-pensee-scientifique-moderne.html>.
- Schnapper, D. (1994). La communauté des citoyens. (Vol. 7). *Gallimard*. 240 p.
- Schnapper, D. (2011). L'expérience-enquête au Conseil constitutionnel. Réflexion sur la méthode. *Sociologie*, (3, vol. 2). 295-309. <https://doi.org/10.3917/socio.023.0295>.
- Schnetzler, J. (1964). A l'intérieur de la région Rhône-Alpes, un département en crise : L'Ardèche. *Revue de Géographie Alpine*, 52(3), 463-496.
<https://doi.org/10.3406/rga.1964.3180>.

- Schumpeter, J. (1942). *Capitalisme, socialisme et démocratie* (2^e édition, traduit par Fain, G.). *Payot*. 433 p.
- Sechi, G. (2016). Les dessous de la ville créative : Saint-Etienne, entre modèles théoriques et pratique. *EchoGéo*, 36. <https://doi.org/10.4000/echogeo.14624>
- Sen, A. (2009). *The Idea of Justice*. *Harvard University Press*. 496 p.
- Senett, R. (1979). *The Culture of Narcisism*.
- Senett, R. (2010). Ce que sait la main, la culture de l'artisanat (Edition Brochée, traduit par Dauzat P-A). *Albin Michel*. 416 p.
- Senil, N. (2011). Une reconstruction de l'espace-temps : Approche croisée des processus de patrimonialisation et de territorialisation dans les territoires ruraux en France et aux Maroc, Université de Grenoble. Tel archives ouvertes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00651901>.
- Senil, N. (2017). Vers un nouveau moteur d'attractivité géographique ? Le charisme territorial. *Géographie et développement au Maroc*, Université Mohammed. Numéro spécial : Tourisme durable en Méditerranée, 5, 1-17. Halshs-01888910.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1963). *The measurement theory of communication*. *Urbana: Univ. of Illinois Press*.
- Siebenbrodt, M., & Schöbe, L. (2012). *Bauhaus*. *Parkstone International*. 255 p.
- Simmel, G. (2011). Georg Simmel on individuality and social forms. *University of Chicago Press*. 412 p.
- Simon, H. A. (1969). *The science of the artificial* cambridge. MA. MIT.
- Simon, H. A. (1981). *The sciences of the artificial* (third edition from 1996). MIT press. 256 p.
- Singly, F. de. (2003). Les uns avec les autres : Quand l'individualisme crée du lien. *Armand Colin*. 267 p.
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 4, 23–43.
- Soubeyran, O. (2015). Pensée aménagiste et improvisation : l'improvisation en jazz et l'écologisation de la pensée aménagiste. *Archives contemporaines*. 274 p.
- Spentheuer, V. (1998). L'évaluation des politiques publiques, avatar de la planification, Université Pierre Mendès-France - Grenoble II. Tel archives ouvertes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00342592>.
- Stock, M. (2004). L'habiter comme pratique des lieux géographiques. *EspacesTemps*.
- Stock, M. (2005). Les sociétés à individus mobiles : vers un nouveau mode d'habiter ? L'exemple des pratiques touristiques. *EspacesTemps*.
- Stock, M. (2007). Théorie de l'habiter. Questionnements. Dans : Thierry Paquot éd., Habiter, le propre de l'humain : Villes, territoire et philosophie (pp. 103-125). *La Découverte*. <https://doi.org/10.3917/dec.paquo.2007.01.0103>

- Stordeur, D. (2019). Le village de Jerf el Ahmar (Syrie, 9500-8700 av. J.-C.) : L'architecture, miroir d'une société néolithique complexe. *CNRS Éditions via OpenEdition*. <https://doi.org/10.4000/syria.4343>.
- Svandra, P. (2016). Repenser l'éthique avec Paul Ricœur. *Recherche en soins infirmiers*, N° 124(1), 19-27.
- Szuman, S. (1951). Comparaison, abstraction et pensée analytique chez l'enfant. *Enfance*, 4(3), 189–216.

- T

- Talandier, M. (20112). L'économie résidentielle à l'horizon 2040. *Futuribles*, Association Futuribles, 35-49. Halshs-00841917.
- Tauveron, C. (1996). Des « pratiques d'évaluation » aux « pratiques de révision » : Quelle place pour l'écriture littéraire ? *Repères. Recherches en didactique du français langue maternelle*, 13(1), 191-210. <https://doi.org/10.3406/reper.1996.2184>.
- Tavernier, P. (2014). La sociocratie, un mode de gouvernance participatif. La fonda, fabrique associative. *Tribune n°224*. <https://fonda.asso.fr/ressources/la-sociocratie-un-mode-de-gouvernance-participatif>.
- Thévenot, L. (2006). L'action au pluriel. *La Découverte*. 312 p.
- Thuderoz, C. (2017). Décider à plusieurs. *Presses Universitaires de France*. 416 p.
- Tiercelin, C. (2013). CS Peirce et le pragmatisme. *Collège de France*. 10.4000/books.cdf.1985.
- Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société*, 17(3), 273–288.
- Tremblay, S. (1999). Du concept de développement au concept de l'après-développement : Trajectoire et repères théoriques. *Université du Québec à Chicoutimi*. <https://constellation.uqac.ca/2029/>.
- Trepos, J.-Y. (2010). L'innovation. Université Ouverte des Humanités, Université Paul Verlaine - Metz. Canal U TV. https://www.canal-u.tv/video/canal_socio/l_innovation.5898.
- Triggs, O. L. (2014). Le Mouvement Arts & Crafts. *Parkstone International*. 200 p.
- Trognon, L., Cayre, P., Lardon, S., & Maury, C. (2012). Ingénierie territoriale : De quoi parle-t-on. *Revue d'Auvergne*, 602-603, 321–342.
- Tronto, J., & Maury, H. (2009). Un monde vulnérable. Pour une politique du care. collection textes à l'appui. *La découverte*. 238 p.

- V

- Vachon, B., & Coallier, F. (1993). Le développement local, théorie et pratique : réintroduire l'humain dans la logique de développement. *Gaëtan Morin*. 331 p.

- Vallerie, B., & Bossé, Y. L. (2006). Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : De son expérimentation à son enseignement. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'ère nouvelle*, Vol. 39(3), 87-100.
- Van Campenhoudt, L., Chaumont, J. M., & Franssen, A. (2005). La méthode d'analyse en groupe. *Association internationales des sociologues de langue française (AISLF)*. <http://sociologies.revues.org/index2968.html>.
- Vanhulst, J., & Beling, A. E. (2013). Buen vivir et développement durable : Rupture ou continuité ? *Ecologie politique*, N° 46(1), 41-54.
- Vanier, M. (2000). Qu'est-ce que le tiers espace ? Territorialités complexes et construction politique. *Revue de Géographie Alpine*, 88(1), 105-113. <https://doi.org/10.3406/rga.2000.4626>.
- Vanier, M. (2006). Partager la souveraineté territoriale : Objets, modes et principes de l'État « glocal ». *Rives méditerranéennes*, 25, 9-18. <https://doi.org/10.4000/rives.586>.
- Vanier, M. (2008). Campagnes périurbaines : La dispersion est-elle derrière nous ? *Pour*, 4, 183-187.
- Vanier, M. (2009). Territoires, territorialité, territorialisation. *Controverses et perspectives*, 228.
- Vanier, M. (2015). Démocratie locale : Changement d'horizon ? *Esprit*, Février(2), 109-118.
- Vervaeke, M. (2005). Une nouvelle expertise et son système formation : Le design industriel. *Formation emploi*, 92(1), 35-49.
- Veschambre, V. (2007). Patrimoine : Un objet révélateur des évolutions de la géographie et de sa place dans les sciences sociales. *Annales de géographie*, n° 656(4), 361-381.
- Vial, S. (2014). De la spécificité du projet en design : Une démonstration. *Communication et organisation*, 46, 17-32. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4699>.
- Vial, S. (2015a). Qu'est-ce que la recherche en design ? Introduction aux sciences du design. *Sciences du design*, 1, 22-36.
- Vial, S. (2015b). Le design. *Presses Universitaires de France*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01169112>.
- Vial, S. (2015c). Revue des revues de recherche scientifique en design. *Sciences du Design*, n° 1(1), 120-127.
- Vial, S. (2017). *Le design*. N° 3991. *Que sais-je*. 128 p.
- Vial, S., & Proulx, S. (2019). Éditorial. *Sciences du Design*, n° 9(1), 7-9.
- Vialan, D. (2012). Martha Nussbaum, Capabilités. Comment créer les conditions d'un monde plus juste ? *Lectures*. <http://journals.openedition.org/lectures/9575>.
- Vigour, C. (2016). La comparaison dans les sciences sociales. *La découverte*. 336 p.
- Vincent, A., & Wunderle, M. (2011). Le développement territorial transversal. *Dossiers du CRISP*, N° 77(2), 9-124.
- Vitale, E. (1989). Le Bauhaus de Weimar : 1919-1925. *Editions Mardaga*. 318 p.

- Vitalis, A. (2016). Les créatifs culturels : L'émergence d'une nouvelle conscience: Regards sur les acteurs d'un changement de société. *Éditions Yves Michel*. 200 p.
- Vivant, E. (2006). La classe créative existe-t-elle? Discussion de la thèse de Robert Florida. In *Les annales de la recherche urbaine* (Vol. 101, No. 1, pp. 154-161). *Centre de Recherche d'Urbanisme*. 154-161.
- Vivien, F.-D. (2003). Jalons pour une histoire de la notion de développement durable. *Mondes en développement*, 1, 1–21.
- Von Foerster, H. (2002). Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen. *Kadmos*.
- Von Foerster, H., Stroud, J., Kubie, L. S., & Wiener, N. (2003). Cybernetics| Kybernetik The Macy-Conferences 1946–1953. *Transactions, Claus Pias (Hrsg.), Zürich/Berlin: Diaphanes*. 736 p.

- W

- Waub, J.-P. (1991). Croissance économique et développement durable : Vers un nouveau paradigme du développement. In J.A. Prades , J.-G. Vaillancourt et R. Tessier, *Environnement et développement. Questions éthiques et problèmes socio-politiques*, 47-72.
- Weller, J.-M. (1999). L'état au guichet : Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics. Desclée de Brouwer. *Sociologie économique*. 254 p. Halshs-00438938.
- Weller, J.-M., & Pallez, F. (2017). Les formes d'innovation publique par le design : Un essai de cartographie. *Sciences du Design*, n° 5(1), 32-51.
- Worms, F. (2010). L'idée d'une éthique du vivant (vers une philosophie du soin). *Éthique & Santé*, 7(1), 8–11.

- Y

- Younès, C. (2007). Au tournant de la modernité, habiter entre terre et monde. Habiter, le propre de l'humain. *Villes, territoire et philosophie. La Découverte*. 363–373.

- Z

- Zaidi, R. (2014). Le dispositif Design-Projet : Vers une temporalité par l'usage. *Communication et organisation*, 46, 43-56. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4726>.
- Zaoual, H. (1984). La crise du paradigme du développement : Critique des discours critiques par un économiste du Tiers Monde. *Revue Tiers Monde*, 25(100), 829-836.
- Zask, J. (2011). Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation. *Éditions BDL*, 2, 2008-2013.

- Zask, J. (2015). Introduction à John Dewey. *La Découverte*. 128 p.
- Zhang, L., & Zhang, B. (1999). A geometrical representation of McCulloch-Pitts neural model and its applications. *IEEE Transactions on Neural Networks*, 10(4), 925–929.
- Zielinski, A. (2009). Pour une éthique de la relation : La dimension relationnelle de l'autonomie et de la vulnérabilité. CNSA. Premières rencontres scientifiques sur l'autonomie : Évaluer pour accompagner, Paris. http://halage.info/wp-content/uploads/2019/01/Agata-Zielinsky-Autonomie_et_vulnerabilite.pdf.
- Zielinski, A. (2010). L'éthique du care. *Etudes*, Tome 413(12), 631-641.
- Zimmermann, J.-B. (2005). Entreprises et territoires : Entre nomadisme et ancrage territorial. *La Revue de l'Ires*, n° 47(1), 21-36.

Table des figures

Figure 1: Les trois formes de territorialisations de politiques publiques, 2016.....	14
Figure 2 : Présentation de la problématique, des deux hypothèses et de la thèse de la recherche doctorale, 2021	19
Figure 3: Les échelles géographiques de l'analyse qualitative de la présente recherche, 2020	22
Figure 4 : Illustration des trois ambitions du projet AJIR, Ardèche, 2016.....	49
Figure 5 : Le bien-être individuel ressenti par les acteurs lors de la conception du projet AJIR, Ardèche, 2016.....	59
Figure 6 : Les différentes dimensions de la Recherche Action Formation.....	73
Figure 7 : La gouvernance de l'évaluation du projet AJIR, 2016	74
Figure 8 : Le protocole d'évaluation AJIR : 2016/2021.....	77
Figure 9 : Les étapes du protocole d'évaluation AJIR phase 1 (2016-2017)	78
Figure 10 : Résultat de l'exercice 1 « Ordre et Chaos » de l'atelier de recherche-action, projet AJIR, mars 2017	84
Figure 11 : Résultat de l'exercice 2 « Niveau de participation actuel et souhaité des actions », atelier de recherche-action, projet AJIR, mars 2017.....	85
Figure 12 : Le tableau de l'atelier de recherche-action, projet AJIR, octobre 2017.....	86
Figure 13 : Évaluation des conjectures, projet 4, laboratoire de recherche en design, 2019.....	102
Figure 14 : Le statut des organisations où les personnes enquêtées travaillent, entretiens semi-directifs auprès d'acteurs de la transformation de l'action publique, 2018-2019.....	105
Figure 15 : Les formations dominantes des personnes enquêtées, entretiens semi-directifs auprès d'acteurs de la transformation de l'action publique, 2018-2019	106
Figure 16 : Évolution démographique du département de l'Ardèche entre 1791 et 2012.....	126
Figure 17 : Les différentes vagues de migrations en Ardèche au XXe et XXIe siècles.....	131
Figure 18 : Les deux axes de conception du projet AJIR, Ardèche, 2015	142
Figure 19 : Processus de conception en deux axes, projet AJIR, Ardèche, 2015.....	143
Figure 20 : Niveau de diplôme des 16-24 ans entre 1990 et 2013 en Ardèche	148
Figure 21 : Répartition des jeunes salariés ardéchois (15 — 30 ans) dans les différents contrats de travail en 2014	149
Figure 22 : Représentation de l'Ardèche selon la situation des jeunes en 2016.....	151
Figure 23 : Représentation de l'Ardèche en fonction de l'âge en 2016	152
Figure 24 : Arbre de palabres : outil d'animation des licences professionnelles 2015 « Aménagement du territoire » lors du diagnostic territorial jeunes en Ardèche.	153
Figure 25 : Les référentiels d'analyse des politiques publiques de jeunesse, 2007.....	159
Figure 26 : L'accompagnement des jeunes par les acteurs du projet AJIR.....	162
Figure 27 : Modèle génétique des logiques de projet.....	170
Figure 28 : Proxémie lexicale du mot Projet, 2020	171
Figure 29 : La conception « del arte del designo “.....	173
Figure 30 : La diversification du design depuis les années 2000	179
Figure 31 : Les projets étudiés et le statut du territoire, 2017.	180
Figure 32 : Évolution des FIP (2006-2015) — Database FIP-Explo	181
Figure 33 : Capacité, projet 2, laboratoire de recherche en design, 2018.	183
Figure 34 : Six éléments constitutifs de l'attitude et la pratique en design social.....	184
Figure 35 : La Stratégie de conception du projet 4, laboratoire de recherche en design, décembre 2019	189
Figure 36 : La planification de l'atelier du projet 4, décembre 2018	190
Figure 37 : Association des autres disciplines au design, Formes Innovation Publiques, 201.....	191
Figure 38 : Les concepts martyrs travaillés lors du co-design du 11 mars 2019.....	192
Figure 39 : Le processus de design pour Tim Brown, selon trois phases.....	193

Figure 40 : Les quatre temps du « double diamant » du Design Council	194
Figure 41 : La représentation des processus de conception des projets, laboratoire de recherche en design, 2017-2019	195
Figure 42 : Les phases de design du projet 4.....	196
Figure 43 : Une conjecture du projet 4, laboratoire de recherche en design, 2019	200
Figure 44 : Une conjecture réalisée par un étudiant-designer pour le projet 4, laboratoire de recherche en design, 2019.....	202
Figure 45 : Principes du City Remix	203
Figure 46 : Les étapes observées pour les acteurs d’acquisition d’une posture d’expérimentation, projet AJIR, 2016-2017	223
Figure 47 : Les apprentissages réalisés via la posture expérimentale, projet AJIR, 2016.....	225
Figure 48 : La logique observée pour la mise en œuvre des fiches-projets.....	231
Figure 49 : Une représentation schématique du fonctionnement de la gouvernance en phase 1, projet AJIR, 2016-2017	233
Figure 50 : Représentation schématique du fonctionnement de la gouvernance de la transition entre phase 1 et 2, du projet AJIR	240
Figure 51 : Représentation schématique de la gouvernance expérimentée en début de phase 2, 2018.....	243
Figure 52 : Premières pistes pour une bibliothèque, projet 3,	246
Figure 53 : Atelier évolution des pratiques et des postures, projet AJIR, 2017	248
Figure 54 : Résultat d’une enquête auprès de 90 Ardéchois âgés de 13 à 30 ans sur les conditions de leur participation aux politiques, 2017	260
Figure 55 : Résultat d’un atelier de recherche-action sur les conditions de la participation au sein de l’action publique, Cermosem, 11 et 12 juillet 2017	261
Figure 56 : La programmation type d’une journée d’atelier de codesign.....	263
Figure 57 : La mécanique organisationnelle du projet AJIR en phase 1	282
Figure 58 : Un plan d’usage de bibliothèque, laboratoire de recherche en design	284
Figure 59 : Modèle à remplir pour la programmation trimestrielle des paiements des acomptes et du solde de la participation financière du programme investissements d’avenir PIA 411.....	304
Figure 60 : La différence entre la nouveauté et la réforme	321
Figure 61 : Nature des différentes réformes sous la Vème république (1962-2008).....	322
Figure 62 : La transformation, un type de changement de l’action publique	324
Figure 63 : Les quatre domaines identifiés des dynamiques de transformation de l’action publique, 2020	326
Figure 64 : Une ambition historique à l’évaluation : rationaliser l’action publique.....	337
Figure 65 : Relations entre « action publique — Policy analysis — Policy science »	339
Figure 66 : L’évaluation, une médiation entre sciences et politique	339
Figure 67 : Les cinq générations d’évaluations	340
Figure 68 : Les concepts clés de l’approche « Réaliste »	341
Figure 69 : Chaîne de valeurs de l’action publique	342
Figure 70 : Le processus d’évaluation des évaluations de politiques publiques	345
Figure 71 : Détails et résultats du protocole évaluatif de la phase 1 du projet AJIR.....	350
Figure 72 : Le logigramme du projet AJIR, 2016	352
Figure 73 : Résultats du procès des conjectures, projet 4 du laboratoire de recherche en design, 2019	353
Figure 74 : Logigramme, bibliothèque, projet 3, laboratoire de recherche en design, 2018	356
Figure 75 : Les différents moments des projets territoriaux.....	359
Figure 76 : Une proposition d’éclipse de valeurs pour les projets territoriaux	361
Figure 77 : Les critères évaluatifs	364
Figure 78 : Une proposition de critères évaluatifs.....	366
Figure 79 : Les différentes dimensions des dynamiques de transformation de l’action publique.....	378
Figure 80 : Les trois formes de territorialisation dans l’action publique.....	379

Table des cartes

Carte 1 : La situation géographique des organisations membres	37
Carte 2 : Localisation des actions développées dans le cadre d'AJIR, Ardèche, 2019	50
Carte 3 : Les principaux sites industriels, Ardèche, du XVIIIe-XXe siècles	125
Carte 4 : Les principaux sites touristiques, en Ardèche, XXe et XXI siècles	130
Carte 5 : Répartition de la population ardéchoise par tranches d'âge quinquennales en 2013.....	150

Table des illustrations

Illustration 1 : Le logo du projet AJIR [2016-2021]	11
Illustration 2 : Photographies des travaux en cours au sein de la faculté du laboratoire de recherche en design, 2018	64
Illustration 3 : Salle de travail pivot du laboratoire de recherche en design, 2019	65
Illustration 4 : Un aperçu de l'accumulation des données issues des projets du laboratoire, 2018-2019	66
Illustration 5 : Exemple d'une page de l'atlas de la jeunesse en Ardèche, AJIR, 2017.....	92
Illustration 6 : Une carte postale de La Louvesc promotionnant le climatisme, 1938.....	128
Illustration 7 : Présentation du Conseil Départemental de l'Ardèche, 2018	132
Illustration 8 : Une image de la vidéo de présentation du projet AJIR, novembre 2017	161
Illustration 9 : Affiche et tee-shirt des États Généraux de la jeunesse, Ardèche, 2017	163
Illustration 10 : Les conjectures du projet FAD	185
Illustration 11 : Les conjonctures du projet I-de-bi.um.....	186
Illustration 12 : Bénévolat Quartier des Générations	187
Illustration 13 : La planification du projet 4, laboratoire de recherche en design, janvier 2019	189
Illustration 14 : Proposition espace café, laboratoire de recherche en design, décembre 2018	198
Illustration 15 : Proposition d'une bibliothèque d'été, extrait du rapport de recherche issu d'un projet laboratoire de recherche en design, 2018.....	199
Illustration 16 : Temps de réflexions collectifs, phase 1 AJIR	221
Illustration 17 : Conclave AJIR les 14 et 15 décembre 2017 réalisé au Cermosem	224
Illustration 18 : Comité technique du projet AJIR, 2017	230
Illustration 19 : Des usagers de bibliothèque, projet 3, laboratoire de recherche en design, 2018	257
Illustration 20 : Billet d'actualité, laboratoire de recherche en design, 2018.....	264
Illustration 21 : Les informateurs privilégiés du projet 1, laboratoire de recherche en design, 2018.....	264
Illustration 22 : Présentation de la Stratégie du projet 2, laboratoire de recherche en design, 2018	310
Illustration 23: les principaux concepts utilisés pour l'évaluation, 1999	363

Table des tableaux

Tableau 1 : L'évolution de l'ingénierie territoriale en France (1970-2010)	4
Tableau 2 : Présentation des différentes temporalités de l'enquête, 2015-2021	9
Tableau 3 : Projets étudiés au sein du laboratoire de recherche en design [2018-2019]	15
Tableau 4 : Les différents moments de l'enquête pragmatique	17
Tableau 5 : Présentation de la démarche de recherche de la thèse, 2021	24
Tableau 6 : Présentation de la démarche de recherche par chapitre.....	26
Tableau 7 : Les membres du consortium de partenaires au fil des avenants de la convention-cadre qui lie les acteurs à l'ANRU, 2016-2018	42
Tableau 8 : Extrait du carnet de bord de recherche, projet AJIR, octobre 2015	51
Tableau 9 : Tableau de bord, de suivi de la candidature des acteurs ardéchois au PIA 411, 2015	54
Tableau 10 : Les rôles ressources des ateliers du séminaire acteurs/chercheurs, projet AJIR, Cermosem, Juillet 2017.....	82
Tableau 11 : Les comptes rendus de réunions, documents administratifs et synthèses de travaux collaboratifs réalisés pour l'évaluation de la phase 1 du projet AJIR, 2015-2018.....	88
Tableau 12 : Documents officiels liés au projet AJIR, 2015-2018	89
Tableau 13 : Structure du carnet de bord de recherche, projet AJIR, 2015-2017	91
Tableau 14 : Les séminaires étudiés lors de l'écoute active, immersion laboratoire de recherche en design, du 15 novembre 2018 au 15 mars 2019	97
Tableau 15 : Les réunions internes étudiées lors de l'écoute active, immersion laboratoire de recherche en design, du 15 novembre 2018 au 15 mars 2019.....	98
Tableau 16 : Les entretiens non directifs, immersion laboratoire de recherche en design,.....	99
Tableau 17 : Les ateliers de projet étudiés lors de l'écoute active, immersion laboratoire de recherche en design, du 15 novembre 2018 au 15 mars 2019.....	99
Tableau 18 : Les ateliers de co-design étudiés lors de l'écoute active, immersion laboratoire de recherche en design, du 15 novembre 2018 au 15 mars 2019.....	100
Tableau 19 : Les réunions extérieures étudiées lors de l'écoute active, immersion laboratoire de recherche en design, du 15 novembre 2018 au 15 mars 2019.....	100
Tableau 20 : Les restitutions de résidences de design faites par des étudiants étudiées lors de l'écoute active, immersion laboratoire de recherche en design, du 15 novembre 2018 au 15 mars 2019.....	101
Tableau 21 : Les matériaux et productions de projet étudiés, immersion laboratoire de recherche en design, du 15 novembre 2018 au 15 mars 2019	104
Tableau 22 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 1 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	107
Tableau 23 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 2 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	108
Tableau 24 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 3 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	108
Tableau 25 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 4 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	109
Tableau 26 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 5 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	109

Tableau 27 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 6 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	110
Tableau 28 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 7 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	110
Tableau 29 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 8 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	110
Tableau 30 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 9 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	111
Tableau 31 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 10 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	111
Tableau 32 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 11 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	111
Tableau 33 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 12 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	111
Tableau 34 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 13 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	112
Tableau 35 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 14 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	112
Tableau 36 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 15 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	112
Tableau 37 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 16 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	113
Tableau 38 : Le contexte de l'entretien semi-directif numéro 17 auprès d'un acteur de la transformation de l'action publique, 2018-2019	113
Tableau 39 : Les trois pôles urbains en Ardèche et leurs proportions de jeunes en 2013.....	148
Tableau 40 : Des mouvements de l'histoire du design.....	175

Table des encarts

Encart 1 : AJIR en bref, 2019.....	12
Encart 2 : Classement des 14 revues de recherche en design évaluées du point de vue de la qualité perçue selon l'étude de 2012 dirigée par Gerda Gemser.....	62
Encart 3 : Introduction de la démarche Ardèche en transition,	135
Encart 4 : Une définition du terme italien disegno.....	172
Encart 5 : Extrait du compte rendu du Séminaire Acteur-Chercheur réalisé en juillet 2017.	232
Encart 6 : Extrait du comité de pilotage du 9 février 2018	239
Encart 7 : Problématique de transversalité entre AJIR et Leader sur le territoire de l'Ardèche (19 octobre 2017)	272
Encart 8 : Bilan des ateliers de codesign projet 2, laboratoire de recherche en design, 2018	283
Encart 9 : Les débuts d'une approche complexe, extrait d'un rapport de fin session d'étudiant, projet 2, laboratoire de recherche en design, 2018.....	285
Encart 10 : Extrait d'un rapport de recherche, projet 3, laboratoire de recherche en design, 2018	291
Encart 11 : Une pratique évaluative née aux États-Unis	336
Encart 12 : Une argumentation sur l'usage de l'évaluation	346
Encart 13 : Une théorie d'action du projet AJIR.....	349
Encart 14 : Une théorie d'action possible du projet 3	354

Sommaire des annexes

Annexe 1 : Grille d'entretien - Acteurs de la Transformation de l'Action Publique (ATAP).....	426
Annexe 2 : Grille d'entretien - Acteur politique de la transition écologique en Ardèche.....	428
Annexe 3 : Grille d'entretien - Acteurs du consortium du projet AJIR en Ardèche	430
Annexe 4 : Grille d'auto-évaluation - Procès des conjectures, projet 4, Laboratoire de recherche en design	431
Annexe 5 : Séminaire Acteurs-Chercheurs, livret du participant, projet AJIR, juillet 2017.....	432
Annexe 6 : Restitution de l'atelier de prospective : PETRAIN, Séminaire AJIR, 2017	437
Annexe 7 : Evolution du COTECH selon la coordinatrice, projet AJIR, 2017	446
Annexe 8 : Compte rendu du séminaire AJIR, action 3.2, projet AJIR, 2018.....	447
Annexe 9 : Compte rendu du séminaire AJIR, Action 3.2, 2017.....	452
Annexe 10 : Compte rendu atelier de recherche-action sur l'expérimentation, projet AJIR, novembre 2016	458
Annexe 11 : Présentation et programme du conclave, projet AJIR, 2017	460
Annexe 12 : Conclusions évaluatives phase 1, projet AJIR, 2016-2017	462
Annexe 13 : Actes des Etats Généraux de la jeunesse, projet AJIR, 2017	467

Annexe 1 : Grille d'entretien

Acteurs de la Transformation de l'Action Publique (ATAP)

Dans le cadre de mon doctorat en géographie, j'étudie la transformation de l'action publique. Ainsi, je vous propose cet entretien d'une heure environ.

L'histoire de votre organisation/ les origines

- Pourriez-vous vous présenter personnellement et décrire ce qui vous amène à être ici dans ce poste aujourd'hui ?
- Quel est l'histoire/ la genèse de votre organisation/ de votre service ?
- Quels sont selon vous vos principaux succès et vos principales difficultés ?

La stratégie développée/ La feuille de route

- En 5 phases maximum, quels est la stratégie de votre organisation/ votre service ?
- Quels sont les grands objectifs opérationnels liés à votre stratégie ?
- Pouvez-vous rappeler le budget alloué à votre service, votre organisation ?

Le fonctionnement de l'organisation/ Les liens entre les individus

- Quel est le fonctionnement de votre organisation/ de votre service ?
- Etes-vous sur des gouvernances plus horizontales ou verticales ? Quelles relations de travail entretiennent les membres de l'organisation/ du service ?
- Avez-vous des relations privilégiées avec partenaires clefs/ partenaires ressources ?

Les instruments de l'action publique

- Quels instruments et méthodes de travail utilisez-vous ?
- Comment décrieriez-vous vos savoir-faire, vos processus d'activités ?
- Qu'est-ce que l'évaluation pour vous ?

Les profils d'acteurs de l'organisation/ La complémentarité

- Quelle est la formation de vos collaborateurs ?
- Avez-vous des liens privilégiés avec des écoles/ des organismes de formations/ des instituts professionnels ?
- Associez-vous l'art et la science au sein de vos projets (si oui, comment ?)
- Pensez-vous avoir fait émerger ou développer de nouveaux référentiels métiers ?

Les types de collaboration avec les partenaires / Les liens entre organisations

- Quels types d'acteurs font appel à vos activités ?

- Comment collaborez-vous avec ces acteurs (ou quelles relations entretenez-vous ?) / Souhaitez-vous faire évoluer vos relations avec vos partenaires/ clients/ usagers dans l'avenir ?
- Quelles places pour les citoyens, les usagers au sein de vos projets ? Qu'est qui fait territoire/commun dans vos projets ?

Les logiques créatives

- Qu'est-ce qui vous inspire au quotidien ?
- Utilisez-vous des logiques créatives ? Si oui lesquelles ?
- Quel espace pour la poésie dans votre travail ?

La transformation de modèle public

- On parle aujourd'hui de transformation de l'action publique, qu'est-ce que cela signifie pour vous ? Est un nouveau champ lexical pour parler des réformes publiques ?
- Comment qualifiez-vous le modèle d'action publique que vous mettez en œuvre ? Faites-vous bouger le cadre institutionnel de l'action publique ? Si oui à quel niveau ? Comment est-ce perçu/reçu par l'institution (avez-vous des oppositions dans la mise en œuvre) ?
- Comment vous positionnez-vous avec les contres cultures et les mouvements alternatifs (zadistes, colibris, mouvement du slow, Anonymous...) dans la transformation de l'action publique ?

Ouverture complémentaire

- Quels impacts à moyen et long terme attendez-vous au sein du/des territoire(s) Avez-vous délaissé/ oubliés vos services déconcentrés ?
- Qu'envisagez-vous de faire dans 5 ans ?
- Quels sont vos modèles, auteurs ou théories de référence ? À quels courants de pensée, pensez-vous que sont liées vos activités ?
- Comment positionnez-vous vos activités au niveau international ?

Merci pour votre attention

Annexe 2 : Grille d'entretien

Acteur politique de la transition écologique en Ardèche

Cet entretien est réalisé dans le cadre d'une thèse portant sur les dynamiques de la transformation de l'action publique. L'objectif de l'entretien est de décortiquer l'ambition de transition du Département de l'Ardèche.

Les ambitions politiques et la vision de l'écologie pour la majorité

- Qu'est-ce que la transition écologique pour la majorité politique en place au Département de l'Ardèche ?
- Pourquoi s'être lancé dans un Contrat de Transition Écologique ? D'où ça vient ? Quelles étaient les ambitions politiques ? Pourquoi à cette échelle ?
- Que pense l'opposition politique de cette démarche, quels sont leurs arguments ?

La stratégie d'Ardèche en Transition

- En quelques mots, quelle est la stratégie de l'Ardèche en Transition ?
- La transition écologique implique quels changements pour le territoire ? Il y'a l'idée d'un accompagnement au changement, qu'est que ça veut dire ? Quels sont les moyens pour cela ? Quels sont les freins ?
- L'Ardèche en Transition, est-ce une ambition 'transversale' pour le Département ou un micro-projet parmi les autres ?
- Quels sont les liens envisagés entre la transition écologique et le numérique ? l'agriculture ? le tourisme ? la grotte Chauvet ? Qu'en pensent globalement les grands acteurs de ces domaines ? Qui sont-ils ?
- Entre nous, est-ce un peu du marketing vert pour le Département ?

L'Ardèche en Transition et le territoire

- Qui sont les acteurs de la transition sur le territoire ?
- La démarche parle de repenser les modèles de vie ? c'est-à-dire ?
- Quelles sont les oppositions frontales, sur le territoire, à la transition écologique ?
- Quels sont les atouts particuliers de l'Ardèche pour y arriver ?

L'Ardèche en Transition et l'échelle nationale

- Des normes, des obligations sont imposées dans ce contrat ? Quelles sont telles ?
- Qui sont les acteurs nationaux qui suivent ce contrat ? Quels sont leur point de vue ?

L'Ardèche en Transition et la transition énergétique

- Le site internet de l'Ardèche en Transition s'appelle la transition énergétique, mais dans les discours les élus parlent de transition écologique ? Une évolution s'est produite ? Est-ce une erreur ?
- Justement concernant l'énergie, une stratégie est-elle envisagée concernant le nucléaire dans le Département ? Les acteurs du nucléaire sont-ils engagés ?

L'Ardèche en Transition et les politiques publiques sociales

- Quelle est la vision sociale de la transition écologique pour le Département ?
- Comment vois-tu le lien avec AJIR ?

Ouverture

Est-ce que la Covid 19 aura une influence sur la transition écologique engagée en Ardèche ?
Pourquoi ?

Annexe 3 : Grille d'entretien

Acteurs du consortium du projet AJIR en Ardèche

L'objectif de cet entretien est de lancer la démarche d'évaluation du projet AJIR. L'enjeu est d'avoir un retour de chaque structure du consortium au point 0, soit le départ du projet. Nous évoquerons les raisons qui ont poussé votre structure à répondre à cet appel à projet, votre vision de la construction de ce projet, puis les retombées que vous souhaitez pour votre structure à moyen et long terme face aux ambitions du présent projet.

1/ Présentation

- Pouvez-vous présenter rapidement votre structure et ses missions ? Quels sont les compétences et savoir-faire de votre structure ?
- Pour y répondre avec quels partenaires travaillez-vous ? Quels sont les membres du consortium avec qui vous avez l'habitude de travailler ?
- Pourquoi avoir répondu à cet appel à projet ? Est-ce un objectif financier ou l'envie d'explorer de nouveaux domaines ?

2/ Retour sur la conception du projet

- Comment avez-vous vécu la conception de ce projet ? Que pensez-vous du jeu d'acteur, de la méthodologie réalisée ?
- Êtes-vous optimiste face à la mise en œuvre des 3 ambitions du projet (La gouvernance collaborative, Une continuité éducative, L'ouverture et l'expérimentation des jeunes) ? Est-ce un jargon conceptuel ou mettez-vous du sens dans ces ambitions ?
- Quelles sont les contraintes à surmonter, pour mettre en œuvre ces ambitions ? Est-ce des compétences professionnelles à développer, des clivages à dépasser ou encore des contraintes financières ?
- Quelles conclusions pouvez-vous tirer aujourd'hui face à la démarche entamée ? Avez-vous des recommandations ou des préconisations à évoquer aujourd'hui ?

3/ Retombée attendus

- Avez-vous des envies, des espoirs avec ce projet ? Pour le territoire ? Pour votre structure ?
- Quels sont vos attendus en termes de nouveaux liens collaboratifs ou nouvelles manières de travailler ?
- Quelles retombées opérationnelles attendez-vous pour votre structure ?

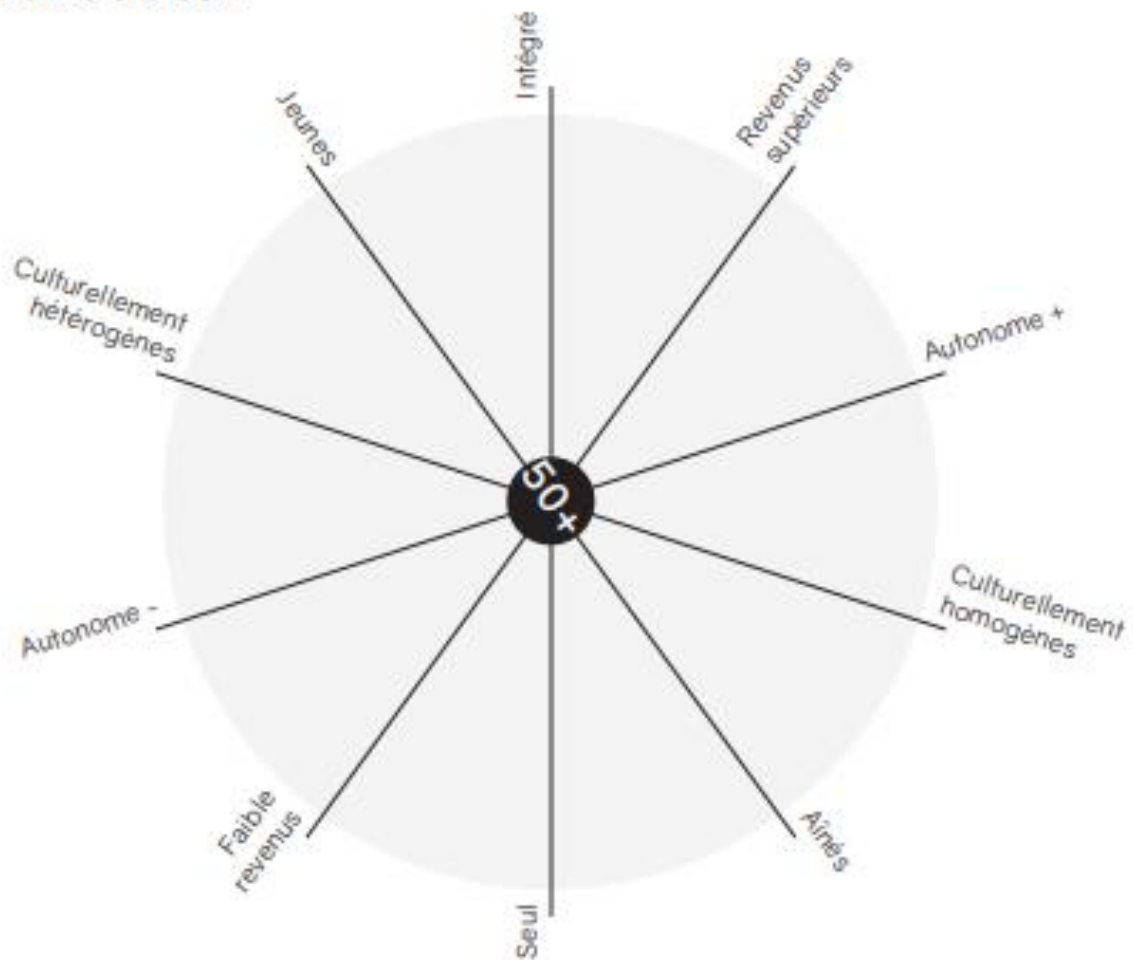
4/ Bloc libre

- Quelles remarques vous procurent cet entretien ? Avez-vous des idées, ou une phrase à rajouter ?

Annexe 4 : Grille d'auto-évaluation
Procès des conjectures, projet 4, Laboratoire de recherche en design

Nom de la conjecture :

Profils ciblés :



Qualité de l'expérience recherchée :

Je veux que les usagers se sentent comme (analogie à une autre expérience)...

Impacts attendus :

Qu'est-ce que ça change dans la vie des usagers?

Annexe 5 : Séminaire Acteurs-Chercheurs, livret du participant,
projet AJIR, juillet 2017



12- 13
juillet
2017

Cermosem
Mirabel (07)



SEMINAIRE
RECHERCHE-ACTION



**Deux jours pour questionner et co-construire
la transformation de l'action jeunesse territoriale**

Contexte du Séminaire

Un consortium de partenaires ardéchois est engagé dans un Programme d'Investissement d'Avenir Jeunesse, le projet A.J.I.R (Ardèche Jeunesse Innovation Ruralité) lancé en juillet 2016. Dans ce cadre, deux jours entre acteurs et chercheurs sont organisés, les 12 et 13 juillet 2017 au Domaine Olivier de Serre à Mirabel.

Ce séminaire s'inscrit dans le processus apprenant A.J.I.R, et alimente la démarche d'évaluation du projet, une évaluation co-créée par une recherche-action.

Le séminaire a été préparé par l'équipe d'évaluation interne au projet avec l'appui de Karine GUILLOUX-LAFONT et Valérie HAMDY de l'École des Hautes Etudes en Santé Publique à Rennes.



Les objectifs de l'équipe Cermosem-évaluation pour nos deux jours ensemble

- Questionner les notions suivantes dans l'action publique:
 - La participation des citoyens;
 - L'expérimentation des acteurs;
 - La transversalité.

- Vivre individuellement et collectivement une expérience de recherche.

- Nourrir ensemble le processus évaluatif du projet.

- Participer à une aventure de recherche-action embarquée.

- Produire des outils méthodologiques et analytiques.

- Faire évoluer nos pratiques et postures au sein des politiques jeunesse.



3 entrées pour le séminaire (qui vont progressivement fusionner) pour répondre à une problématique :

Comment se transforme l'action jeunesse territoriale ?

La PARTICIPATION des jeunes dans l'action publique. Cette entrée questionne *les conditions, les conséquences et les processus* qui permettent "l'intégration", "l'immersion" ou encore "l'adaptation" des parties prenantes, des bénéficiaires, des personnes, des sujets, des clients, des individus, des consommateurs, des administrés, des patients ou encore *des citoyens dans les politiques publiques*. Nous nous intéressons ainsi aux niveaux, aux formes, aux pouvoirs, aux espaces, aux injonctions de la participation citoyenne, nous invitant à un voyage dans les démocraties locales.

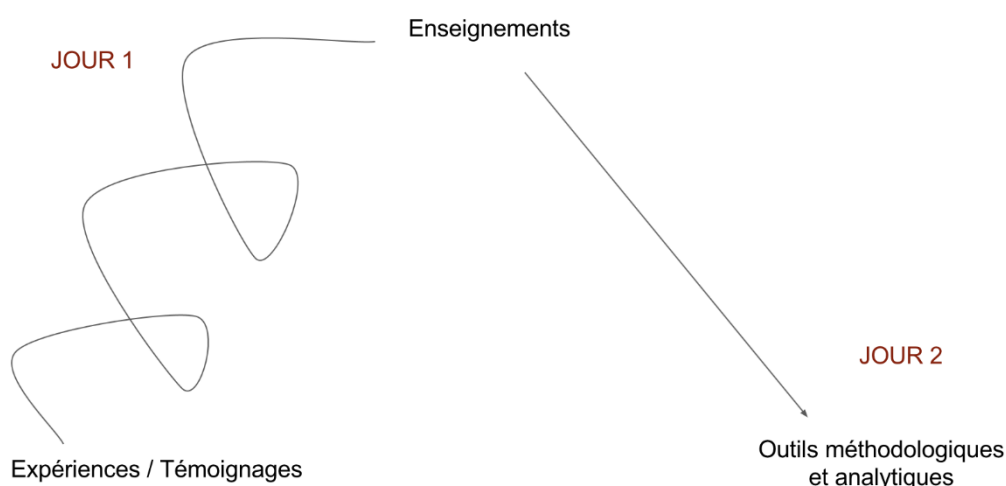
L'EXPÉRIMENTATION des acteurs dans l'action publique. Cette entrée questionne les expérimentations qui ambitionnent de constituer de *nouvelles cultures organisationnelles* dans l'action publique. Quelles sont les *situations, les contextes, compétences, postures, préparatifs* qui favorisent l'expérimentation et les freins qui lui sont opposés. Les expérimentations des acteurs renouvellent *les représentations, les règles, les habitudes, les savoirs et les méthodologies* de l'ingénierie territoriale.

La TRANSVERSALITÉ entre et dans les organisations de l'action publique. Cette entrée questionne *le passage des organisations en silo à des organisations horizontales complexes*. La transversalité accroît les collaborations à tous les niveaux, obligeant une mobilité des rôles, des places et des légitimités des acteurs et organisations du territoire. La mise en œuvre d'une organisation territoriale transversale rejoue les cartes des relations territoriales.

Un processus de recherche... pour des outils concrets

Le séminaire invite chaque participant à vivre une expérience de recherche collective. Nous allons au fil des deux jours, vivre les différentes étapes d'une recherche, pour aboutir le deuxième jour à la création collective d'outils méthodologiques et analytiques.

Nous sommes tous acteurs et sujets d'une démarche de recherche (tous sur le même pied d'égalité, sans casquette hiérarchique, des co-chercheurs...). Souvent l'analyse reste l'affaire des chercheurs, mais avec la méthode M.A.G (méthode d'analyse en groupe) suivie dans ce séminaire, tout un chacun participe à la compréhension des phénomènes sociaux et à leurs analyses.



Des propositions de fonctionnement

- Dépasser la difficulté : mettre en débat / faire converger/ mettre en tension des visions parfois différentes.
- Accepter durant 2 jours de laisser tomber les positions, mais pas les convictions, les savoirs.
- Être constructif dans un collectif apprenant.

Une organisation en quatre demi-journées

Matinée du 12 juillet 2017

9h à 10h : Accueil et constitution des groupes de recherche.
10h à 12h : Temps d'interprétation. Passage au sein du groupe, de l'expérience à la problématisation.
12h à 12h30 : Temps de restitution entre les deux groupes.

Repas à la cantine du Domaine Olivier de Serre

Après-midi du 12 juillet 2017

14h à 14h15 : Rappel du matin.
14h15 à 16h30 : Temps de schématisation. De la problématisation à la représentation.
16h30 à 17h00 : Temps de restitution entre les deux groupes.

Soirée au festival du cirque d'Alba la Romaine

Matinée du 13 juillet 2017

9h à 9h30 : Retour sur la journée du 12 juillet.
10h à 12h : Temps de construction des outils méthodologiques et analytiques. De la représentation à la traduction.
12h à 12h30 : Temps de restitution entre les deux groupes.

Repas à la cantine du Domaine Olivier de Serre

Après-midi du 13 juillet 2017

14h à 14h15 : Rappel du matin.
14h15 à 15h30 : Mise en commun des deux groupes et finalisation des outils méthodologiques et analytiques.
15h30 à 16h : Temps de bilan.



Annexe 6 : Restitution de l'atelier de prospective : PETRAIN Séminaire AJIR, 2017

Ce document constitue une première version du compte-rendu et de l'analyse COPIL qui s'est tenu dans le cadre du projet AJIR et du séminaire 3.2, formation aux pratiques collaboratives, le X juin 2017. Les points suivants ont été successivement abordés :

- Présentation de l'atelier PETRAIN ;
- Présentation des 5 scénarios ;
- Débat collectif à partir des scénarios ;
- Mise en accord sur le scénario idéal pour « la gouvernance AJIR ».

L'objectif principal est de débattre et d'élaborer l'horizon souhaité pour la gouvernance du projet AJIR. Ce document restitue l'atelier et en propose une analyse qui permet d'identifier les principaux enjeux. Ceux-ci pourront alors être débattus lors d'un projet COPIL.

I. Avant-propos de l'atelier

- **Une Difficulté** : mettre en débat / faire converger des visions parfois différentes
- **Une Proposition** : accepter durant 2 heures de laisser tomber les positions, mais pas les convictions – la méthode *expérimentale* PETRAIN (qui pourrait être l'acronyme de *participer ensemble à transformer l'Ardèche par l'innovation*)
- **Une Finalité** : prendre des engagements pour le pilotage et la gouvernance d'AJIR

II. Temporality de atelier

✓ 20 min:

Une découverte des scénarios + des règles de fonctionnement.

✓ 30 min:

Un débat entre "avocats ». Chaque avocat défend les positions de son scénario qui lui semblent pertinentes et dépose la carte correspondante. Avocat : scénario + cartes de couleur pour chaque axe de positionnement.

✓ 15 min :

Le choix des cartes à retenir (si doublons / débat) pour raconter la gouvernance AJIR idéale.

✓ 5 min:

Une pause et un accrochage des cartes sur le tableau récapitulatif.

✓ 15 min:

Une présentation des choix par les animateurs des groupes.

✓ 10 min:

Un débat et vote autour des scénarios recomposés pour composer le scénario idéal commun et partagé.

La prise d'engagements aujourd'hui à partir du scénario idéal commun et partagé.

III. Les scénarios proposés pour le débat

Vous trouverez ci-dessous les 5 scénarios qui servaient de support au débat au sein des tables. Ces 5 scénarios étaient accompagnés de cartes « caractéristiques » de ces gouvernances. Vous trouverez les 10 cartes « caractéristiques » dans le tableau ci-dessous (après les 5 scénarios), associées à une échelle graduée personnalisée.

Les cinq scénarios de PETRAIN

Madrid Real Politic

Le système auto-organisé (sociocratie pragmatique)



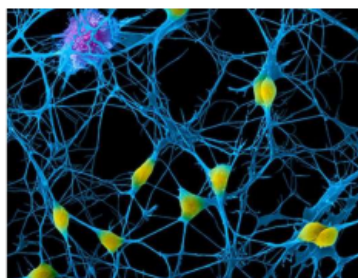
Les citoyens et les élus sont impliqués dans un système d'auto-gouvernance. Chaque participant est inclu aux processus de mise en débat et de décision à l'intérieur d'un cercle autogéré. Les élus, s'auto-organisent dans leurs rôles et leurs missions. Ils sont proposés par les membres et ne font pas acte de candidature.

Les cercles sont hiérarchisés entre eux mais chacun est auto-géré. Chaque cercle définit sa vision, sa mission et ses objectifs. Deux personnes sont nommées pour faire les liens entre deux cercles distincts. Le système s'organise en autant de cercles de débat que de besoins.



A Madrid Real Politic, la hiérarchie d'éléments auto-régulés fonctionnant à la fois comme des entités autonomes et comme des parties d'un tout dont elles sont dépendantes. Cette gouvernance est fréquemment comparée aux cellules d'un organisme qui sont à la fois autonomes et dépendantes de cet organisme qu'elles contribuent à édifier.

La décision s'organise par le pouvoir du consentement (non opposition) via des cercles auto-gérés



- Des citoyens compétents (construisent les sujets et les décisions);
- Une expertise citoyenne;
- Des dispositifs sociaux qui testent l'efficacité (encadrement par des valeurs);
- Des technologies sociales (compétences et outils);
- Une organisation par cercles ad hoc;
- Une intelligence collective (communication non violente)

Swiss Life

L'expression directe (référendum obligatoire)



La gouvernance à Swiss Life fonctionne grâce à une très forte solidarité et confiance entre les membres rendant le système organisationnel robuste et efficace. Swiss Life est une communauté prisée, dont l'accès est limité à un nombre d'ayant-droits.

Les élus partagent le pouvoir par la consultation systématique des citoyens. En effet, toutes les grandes décisions sont prises par des référendums.

La décision s'organise entre élus et citoyens via des référendums systématiques

Les citoyens ont l'habitude de se réunir périodiquement pour procéder à des votes. L'expression citoyenne fait partie de la culture organisationnelle de Swiss Life



Les élus donnent la possibilité aux citoyens de rejeter des décisions ou les lois, et de proposer des initiatives populaires.



- Les élus et les citoyens partagent la compétence (les élus construisent les questions et les citoyens y répondent);
- Une prévoyance collective est présente;
- Une recherche de justesse et de qualité;
- L'existence de référendums continus ;
- Une organisation par délibération.



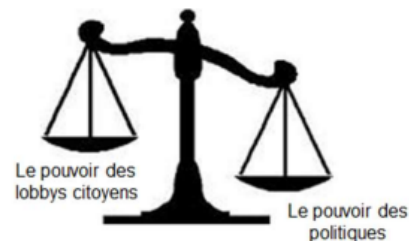
Pirate bay

Les civi-techs (lobby participatif)

Les citoyens sont mis en réseau grâce au numérique dans un système de gouvernance organisée. Ils ont mutualisé leur savoir et savoir faire, dans des échanges de pairs à pairs et ont développé des technologies participatives (les civi tech).

Leur objectif est de redonner la démocratie aux citoyens, en mettant les compétences technologiques au service de la vie publique, du renouveau de la politique, voire de l'ubérisation de la politique. Ils s'organisent pour que la société guérisse de la mentalité de corruption qui la gangrène.

La gouvernance s'organise par le pouvoir du faire via les technologies participatives.



Les citoyens ont dû s'opposer à la culture du pouvoir dominant (élus/ dirigeants). Ils ont développé des lobbys pour avoir l'accès aux ressources du pouvoir. Le rapport de force est omniprésent à travers la mise en place de stratégies, visant la domination d'une culture sur l'autre.



- Des citoyens compétents (ils construisent les sujets et les décisions);
- Un partage de l'information;
- Un fonctionnement horizontal;
- Une prise de décisions partagée;
- Une co-construction des processus et des outils;
- Des technologies numériques
- Une organisation réticulaire;
- Un piratage des décisions estimées 'non démocratiques'.



Versailles all Star

Le pouvoir de l'élu (vote démocratique)

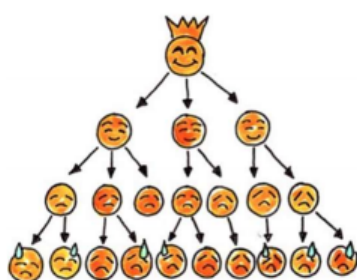


Les élus ont la capacité de comprendre et de représenter les besoins des citoyens. Ils y répondent par divers projets, qu'ils font appliquer aux techniciens. Ces élus représentent le peuple.

Afin de favoriser la compréhension entre la classe politique et les citoyens, des événements d'échanges sont organisés pour que chacun comprennent l'autre, et que les citoyens puissent faire passer leurs idées. Versailles all star utilise l'appel à projet pour impulser des projets d'intérêt territorial.

- Des élus compétents (ils construisent les sujets et les décisions);
- Une expertise politique;
- Une pédagogie envers les citoyens;
- Des dispositifs organisationnels efficaces (encadrement par la constitution);
- Une recherche d'excellence et d'efficacité;
- Des technologies délibératives;
- Une organisation pyramidale.

La décision s'organise par le pouvoir de représentants désignés lors d'élections au suffrage universel.

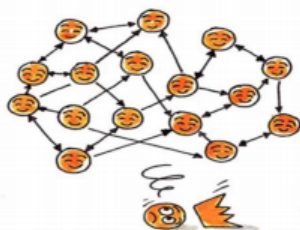


Les citoyens confient le rôle de souverain, au « monde politique », dans lequel les partis jouent un rôle important. A Versailles All Star, les décisions sont prises par des élus ou des professionnels de la politique qui sont aptes à nouer des compromis et à concilier les intérêts particuliers qui s'affrontent.



Liberty land

Le chaos naturel (anarchie organisée)



- Collectifs compétents (construisent les sujets et les décisions)
- Ouverture de l'information (tout le monde peut contribuer);
- Débattre de manière hasardeuse;
- Pas de Technologies dominantes;
- Principe de solidarité et de collectivisme.

La gouvernance à Liberty land fonctionne sans autorité, et dans le refus de toute contrainte de domination (aucun dirigeant, aucun dirigé). Au sein du liberty land, les citoyens n'ont pas d'objectif vraiment cohérent, ou défini à l'avance, si ce n'est la liberté. La gouvernance repose sur la solidarité entre les citoyens, par des principes mutualistes et collectivistes.

Les membres participent de façon intermittente et plus ou moins active à la prise de décision, sans qu'il soit possible et réaliste d'assumer une supervision constante des tâches réalisées.

La décision s'organise au hasard des situations via le flux des rencontres

Le processus de décisions ne relève pas d'une technologie complexe mais du hasard des situations. Les décisions naissent de la rencontre entre un flux de problèmes, un flux de solutions, un flux de participants et un flux d'occasions de choisir (on trouve des solutions qui existaient déjà à des problèmes actuels).

La prise de décision est assimilée à une corbeille, dans laquelle les citoyens se déchargent des questions, des solutions et des problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent.



Caractéristiques des gouvernances

Caractéristiques		←—————→	
Volontarisme	Laisser faire		Stratégie forte
Implication des citoyens	Information		Co-élaboration
Solidarité entre les membres	Faible		Forte
Expérimentation	Tradition		Changement
Innovation	Sociale		Technologique
Transversalité	Organisationnelle		Thématique
Apprentissage	Induit		Piloté
Culture commune	Induite		Pilotée
Collaboration dans le travail	Partielle		Complète
Connexion au reste du monde	Repli territorial		Ouverture territoriale

IV. Les caractéristiques de la gouvernance idéale d'AJIR

Deux tables de 4 et 5 personnes ont échangé à partir des 5 scénarios et des cartes issus de PETRAIN. Chaque table avait pour consigne de retenir une seule caractéristique par scénario. Il était néanmoins permis de proposer une réponse autre ou mélangée dans les cas où celles issues des scénarios ne convenaient pas. Vous trouverez dans le tableau ci-dessous les choix du groupe 1, puis du groupe 2 par caractéristique. La troisième colonne correspond aux principaux débats réalisés lors de la mise en commun. Enfin la case en couleur bleu, correspond à la case choisie pour le scénario final.

Caractéristiques	Choix du Groupe 1	Choix du Groupe 2	Principaux débats relevés Lors de la mise en commun
Voluntarism	<u>Une stratégie forte :</u> - Un engagement individuel et responsabilité de chacun ; - Individus prêt à donner du temps	<u>Une stratégie forte :</u> - Un engagement individuel et responsabilité de chacun ; - Individus prêt à donner du temps - Stratégie liée à un processus de travail collectif lent	Prépondérance des techniciens dans la première phase du projet.
Implication des citoyens	<u>Une co-élaboration</u> - Une incitation forte pour les citoyens à - Être acteur du processus.	<u>Information et co-élaboration :</u> - Une information en continu des citoyens	Envie : une augmentation des liens entre les citoyens et les décideurs/ mobilité

	<ul style="list-style-type: none"> - Une occupation de l'espace public pour communiquer, débattre, échanger, créer. - Une prise de décisions des citoyens engagés au sein du système organisationnel par consentement (acceptation/ non opposition). - Usage des réseaux sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une remontée des initiatives citoyennes - Une co-élaboration de processus et d'outils 	<p>des citoyens. Souhait d'avoir dans la gouvernance plus de liens entre les citoyens et les acteurs « décisionnaires » + implication des parents.</p> <p>Souhait de ne pas être avec des « Jeunes représentatifs » ou des « jeunes vitrines ». Souhait d'une véritable participation.</p> <p>Phase actuelle importante : remontée des initiatives de jeunes.</p>
Solidarité entre les membres	<p><u>Une solidarité forte :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Un système de gouvernance qui repose sur la solidarité des uns envers les autres et sur la confiance dans le commun - Intégration de tous les publics, y compris les + plus éloignés 	<p><u>Une Solidarité forte :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Confiance entre les membres - Droit d'accès à des services privilégiés et de qualités pour les membres de la gouvernance - Réflexion fréquente menée sur le périmètre des ayants droits. 	<p>Souhait d'une gouvernance structurée et forte (confiance entre les membres), et qui permet l'intégration de tous.</p> <p>Enjeu : flexibilité et accessibilité de la gouvernance.</p>
Expérimentation	<p><u>Le changement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des inventions sur mesures et régulières de dispositifs, d'applications, de systèmes adaptés aux situations rencontrées. - Une capacité des individus au sein de la gouvernance à déjouer les normes existantes (piratage/ hacking) - Une organisation pilotée par le bricolage/ le test 	<p><u>Le changement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des changements réguliers liés aux hasards des situations - La création de liens nouveaux (problèmes/ solutions/ choix/ participants) aboutit à des résultats impensables avant leur découverte 	<p>« Notre état d'esprit et notre façon de travailler a été le bricolage. C'est vraiment notre démarche : un processus de recherche. Rien n'est figé, tout est adaptable. »</p> <p>Enjeu : Idée que tout le monde s'accorde un permis d'exploration.</p>
Innovation	<p><u>Une innovation sociale :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La gouvernance peut généraliser une innovation sociale, une 	<p><u>Une Innovation sociale :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La gouvernance peut généraliser une innovation sociale, une 	<p>Innovation sociale favorisée par rapport à l'innovation technologique (vu plus</p>

	<p>fois celle-ci largement évaluée.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'information et l'innovation circule sur les réseaux sociaux 	<p>initiative citoyenne ou une innovation numérique.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de technologies délibératives type conseil de quartier. 	<p>comme un outil). Une innovation sociale souhaitée non organisée.</p>
Transversalité	<p><u>Une transversalité thématique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La conception de réseaux de travail et d'échanges autour de thématiques est régulière. 	<p><u>Une transversalité thématique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une transversalité naturelle, les liens se font et se refont en fonction des situations thématiques rencontrées. - Une capacité à faire des liens impensés en fonction des projets. - Une transversalité systématique et régulière. 	<p>Envie : casser les cadres de fonctionnement existants par une transversalité quotidienne (plus de liens et de co-construction entre les acteurs).</p>
Apprentissage	<p><u>Des apprentissages induits :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'apprentissage n'est pas piloté, ni attendu, mais issu de la culture du do it yourself (faire par soi-même). - L'apprentissage est continu, car les citoyens apprennent en faisant. 	<p><u>Des apprentissages induits :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'apprentissage n'est pas piloté, ni attendu, mais issu de la culture du do it yourself (faire par soi-même). - L'apprentissage est continu, car les citoyens apprennent en faisant. 	<p>Accord complet.</p>
Culture commune	<p><u>Une culture pilotée :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La question du sens et des valeurs partagés est posée en préalable et encadre les groupes. - L'exigence morale (l'éthique) est forte et recherchée dans le système organisationnel. 	<p><u>Une Culture induite :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une communauté d'échange de compétences (tutoriel, mooc, forum...) - Des principes et des valeurs communes (anti-corruption, ouverture des données, transparence, horizontalité, culture du faire, accès libre...) 	<p>Prépondérance des techniciens souvent dans les projets.</p> <p>Enjeu : Comment ouvrir le processus et le rendre accessible au plus grand nombre ?</p>
Collaboration dans le travail	<p><u>Une collaboration partielle :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La décision s'organise par le pouvoir des représentants désignés lors de l'élection au suffrage universel. - Les techniciens ont des marges de manœuvre, dans lesquelles, ils 	<p><u>Une collaboration complète :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'impossibilité de faire seul. Tous les systèmes sont coopératifs (ex : linux, Wikipédia...) - Une généralisation de l'open source, éliminant la notion de propriété. 	<p>De nombreux partenaires s'associent à la politique jeunesse globale, mais comment travailler ensemble ?</p> <p>Enjeu : légitimer ou accepter des projets politiques en</p>

	peuvent organiser des collaborations de travail. - Une collaboration flexible et adaptable.	- Un système organisationnel partagé	apparences opposées dans la gouvernance.
Connexion au reste du monde	<u>Une ouverture territoriale</u>	<u>Une ouverture territoriale :</u> - Une connexion territoriale entre les élus et les représentants - Une mise en réseau à travers les appels à projets - Une connexion au monde	Souhait d'une reconnaissance et d'un partage avec le reste du monde.

V. Mise en perspective – La gouvernance idéale et les enjeux actuels

Ainsi, la gouvernance idéale élaborée par le COPIL (éléments en bleu dans le tableau ci-dessus) est classée ci-dessous dans le schéma par caractéristique en utilisant une échelle graduée. On s'aperçoit ainsi des caractéristiques suivantes : une stratégie forte/ une implication des citoyens diversifiée/ une solidarité forte/ une expérimentation pour le changement/ une innovation pour le changement sociale/ une transversalité thématique/ des apprentissages induits/ une culture commune pilotée/ une collaboration complète et enfin une ouverture territoriale.

Caractéristiques		←	→	
Volontarisme	Laisser faire			Stratégie forte
Implication des citoyens	Information			Co-élaboration
Solidarité entre les membres	Faible			Forte
Expérimentation	Tradition			Changement
Innovation	Sociale			Technologique
Transversalité	Organisationnelle			Thématique
Apprentissage	Induit			Piloté
Culture commune	Induite			Pilotée
Collaboration dans le travail	Partielle			Complète
Connexion au reste du monde	Repli territorial			Ouverture territoriale

La gouvernance idéale d'AJIR

Voici ci-dessous les caractéristiques générales de la gouvernance idéale d'AJIR.

Un engagement individuel et une responsabilité de chacun au sein de la gouvernance / des individus prêts à donner du temps

Une connexion territoriale entre les élus et les représentants
Une mise en réseau à travers les appels à projets
Une connexion au monde

La question du sens et des valeurs partagés est posée en préalable et encadre les groupes.
L'exigence morale (l'éthique) est forte et recherchée dans le système organisationnel

Des changements réguliers liés aux hasards des situations.
La gouvernance peut généraliser une innovation sociale, une fois celle-ci largement évaluée

Un système de gouvernance qui repose sur la solidarité des uns envers les autres et sur la confiance dans le commun.

La création de liens nouveaux (problèmes/ solutions/ choix/ participants) aboutit à des résultats impensables avant leur découverte ;
Une transversalité naturelle, les liens se font et se refont en fonction des situations thématiques rencontrées.
Une capacité à faire des liens impensés en fonction des projets.
Une transversalité systématique et régulière.

L'impossibilité de faire seul. Tous les systèmes sont coopératifs.
Une généralisation de l'open source, éliminant la notion de propriété. Un système

Une incitation forte pour les citoyens à être acteur du processus.
Un Usage des réseaux sociaux.
L'information et l'innovation y circule.
Intégration de tous les publics, y compris les plus éloignés

Une prise de décision des citoyens engagés au sein du système organisationnel par consentement

Annexe 7 : Evolution du COTECH selon la coordinatrice, Projet AJIR, 2017

<u>Vision du comité technique en Aout 2016:</u>	<u>CONSTAT</u>	<u>Scénarios envisagés pour les futurs comité technique :</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Instance de coordination administrative et financière globale + • Validation collective du travail de coordination + • Transparence / visibilité totale <p>= L'ensemble du comité technique maîtrise tous les éléments et décide de ce qui se passe sur la coordination.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Ce qu'on a testé et qui ne fonctionne pas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La coordination financière à 15 en comité technique + • La temporalité des prises de décision + Le volume d'information en un temps court <p>= pas d'optimisation du temps collectif.</p>	<p>Vers une instance d'articulation opérationnelle?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commissions / temps de travail thématique sur la coordination administrative et financière globale + • Espace de co-construction des évènements, des chantiers transversaux. + • Dépasser logique d'actions pour être sur des logiques thématiques/ Créer du lien entre les actions / Point de contact entre les actions.

Annexe 8 : Compte rendu du séminaire AJIR, action 3.2, projet AJIR, 2018

CR Séminaire AJIR 6/07/18 à Sainte Eulalie

Objectif du séminaire

Aboutir à une version collective d'un schéma de gouvernance partagée, ambitieux, réaliste et opérationnel à l'horizon de décembre 2019.

Un schéma qui permet aux jeunes ardéchois d'être auteurs des politiques publiques qui les concernent.

Méthode : Gestion par consentement

= nouvelle manière de prendre une décision. Ceci consiste à prendre une décision pour laquelle chacun accepte d'expérimenter car les fondamentaux seront respectés. (Expérimenter/ réajustement/ adaptation).

Principe d'Agilité : Tout est évolutif, rien n'est inscrit dans le marbre, on passe du monde : « je prévois, et je contrôle » à un monde : « je décide, j'expérimente, je reviens sur la décision et je réajuste ».

Tous les présents ont le droit d'objection. Véritable rapport d'équilibre de tous les présents. 2 raisons pour poser une objection :

- Soit la proposition ne respecte pas les limites personnelles, nos valeurs, ce pourquoi je me suis inscrit dans le groupe, les valeurs pro.
- Soit on repère dans la proposition un danger collectif (« si on fait cela on va dans le mur »)

L'objection est ainsi un cadeau pour le collectif. La décision est prise quand toutes les objections sont levées.

Question : Quelle place pour les jeunes dans la gouvernance AJIR ?

INFO / CONSO/ CO-CONSTRUCTION / DECISION Aujourd'hui il faut transformer le COPIL pour permettre aux jeunes d'être dans le COPIL

Ateliers Partir de nos expériences dans les cations, dispositifs de politiques publiques pour expliquer la place que l'on a eu/ que l'on aurait souhaité avoir ... interrogeons ces différentes formes avec la Méthode des Chapeaux.

Chapeau NOIR = pessimiste	Chapeau jaune Optimiste
<p>Risque :</p> <ul style="list-style-type: none">- Coordination trop centralisée, trop institutionnalisée CD 07- On ne change rien après avoir consulté les jeunes ; on s'épuise, on tourne en rond- L'institution fait peur- AJIR incompréhensible, illisible- Communication pas partagée- Création d'un schéma rigide, figé, pas assez développé avec un point final en juin 2021- Jeunes manipulés pas assez gagnants	<ul style="list-style-type: none">- Décloisonnement entre ambitions- Proportionnalité- Culture commune- Catalyseur d'énergies- Une communication pour rendre lisible- Des Séminaires de travail entre jeunes, élus, techniciens- Donner les moyens d'une coordination plus efficace- Responsabilité tournante

- Associations pas assez reconnues, disparaissant avant la fin du projet faute de finance	
---	--

Chapeau Bleu volonté de ...	Chapeau
<ul style="list-style-type: none"> - Une gouvernance souple et évolutive - Suffisamment claire et compréhensible par tous - Implication plus spécifique des acteurs - Laisser le choix à chacun des différentes modalités de participation - Parler d'AJIR comme une expérimentation - Identification jeune et élu - Meilleure compréhension des institutions - Retransmettre le Copil en direct : le filmer pour ceux qui ne peuvent s'y déplacer ... - Le pouvoir est dans la maîtrise de l'info et la transparence - Le COPIL devient un comité des sages - Pour la simplification des politiques jeunesse, choisissons d'autres espaces de co-construction avec et pour les jeunes - Création d'un comité opérationnel avec jeunes /élus/techniciens 	

Proposition de schéma de gouvernance :

Les jeunes reprennent une place

Distinction création d'une communauté entre pairs par l'usage via les actions + parrainage	13-18 ans 18-30 ans	Accompagnement dans l'espace scolaire Espace EMOJI
Chaque communauté désigne des représentants pour les comités par ambition 1 GT: action possible thématiquement + invitation des experts	Pour l'instance stratégique (ex COPIL) : les jeunes parrainent les élus et les techniciens (1 jeune /1 élu et / ou 1 jeune / 1 Tech.)	Avatar Observatoire des jeunes Outils collaboratifs Evaluation Incubateur Peut aussi être alimenté par les coordo jeunesse
	44 partenaires dans la gouvernance pas présents en même temps mais par roulement Sur les 3 ans les 44 auront un temps de présence dans l'instance stratégique (15 sièges max.)	Prévoir un mandat flexible, libre, agile et temporaire (2 ans) Proposition d'impulser la participation des partenaires à tel ou tel comité d'ambitions mais ouverture aux autres à tout moment

	<p>Par contre, tous peuvent participer à tout moment aux comités par ambition</p> <p>Chacun peut aller où il le souhaite</p>	
--	--	--

On ne peut se passer d'une **instance stratégique** (ex COPIL) = socle / fondement pour :

- Garantir le respect du projet, le cadre et le cahier des charges ANRU
- Valider le cadre financier
- Être le garant des grandes orientations et des valeurs du projet

Les jeunes sont au-dessus au cœur du projet.

Les comités par ambition prennent les décisions opérationnelles. Les animateurs d'ambitions désignés pour le projet sont dédiés au comité d'ambition.

Les ressources : les jeunes : les outils/ l'implication / la codécision

L'équipe d'AJIR organise/anime/ convoque les comités d'ambitions = 3 animateurs d'ambitions + coordinatrice AJIR = une équipe qui fait le lien entre les 3 ambitions Rôle
et missions de la coordination :

- Administration/finances
- Prépare les ordres du jour des comités : ambition
- Partage /fait le lien entre les comités d'ambition et l'instance stratégique

Circulation des individus Quid de la circulation des informations ? Besoin d'outils collaboratifs.

Quand on parle des élus = élus associatifs, élus du CD 07, et élus EPCI.

Quel pouvoir pour les élus du CD 07 ? Elus CD 07 dans chaque comité d'ambition = travail associé

Quel est le rôle et la place des pilotes de fiches et d'action ? à prévoir ultérieurement

Le schéma de gouvernance partagé sera mis en place en décembre 2019

Aujourd'hui on met en place un schéma intermédiaire pour tester les choses, les évaluer, les améliorer



Tour de réaction / ressenti / 1mn

Quid de l'info globale et maîtrise du projet des 44 membres du consortium ?

Confiance é établie entre jeunes/élus/techniciens

Ouverture à tous les jeunes. Le recrutement des jeunes par les fédé/ MJC/CSC / CMJ et là où il n'y en a pas par tous les moyens pour toucher tous les jeunes

Vigilance : prévoir un espace-temps pour les jeunes dans les différentes instances : défraiements ?

Comment toutes ces sphères vont elles se nourrir les unes les autres ?

Penser ensemble/ faire ensemble/ décider ensemble = transparence de partout

Intérêt à travailler ensemble pour la simplification.

L'évaluation doit intégrer l'équipe de coordination et être dans l'instance stratégique.

Créer un endroit avec des espaces de réflexion : ex GT créativité GT Pilotes de fiches Des bulles qui peuvent être éphémères, se créent et disparaissent. Un Think tank pour alimenter les comités / ambition

Prévoir un séminaire de travail collectif annuel pour faire du lien et garder le sens

Traitement des objections :

1. Prévoir une représentation factuelle du monde associatif dans le schéma proposé

Dans chaque ambition élection d'un membre représentant les associations pour suivre le projet dans le comité de suivi. A l'intérieur des 3 ambitions = 1 élection suivant la méthode « élection sans candidat » + suppléant à prévoir

Les membres doivent être garants des associations / qualité ambition et partenariat

Que cette culture-là irrigue le comité de suivi = parole particulière

Les 4 acteurs (Associations/ Institutions/ Jeunes / Techniciens) sont représentés dans le comité de suivi.

2. **Gouvernance / transparence / comm (cf compte-rendu de Marie Simon)**

3. **Séminaire transversal / temps collectifs à prévoir pour ne pas perdre le sens et du lien**
 Comme rien n'est figé. On doit se poser la question sur le schéma de gouvernance partagée. Prévoir 1 ou 2 RDV annuels ouvert à tous qui revisitent les fondamentaux. Ces RDV doivent être animés et ouverts. Pour ne pas dépasser les budgets cela peut s'organiser dans la journée dans un lieu mis à disposition gratuitement avec un repas partagé.

4. **Définition de la coordination**
 Véritable instance de fluidification. 5 Personnes qui travaillent régulièrement = 1 outil = 1 équipe au service du projet, qui alerte sur des questions techniques, juridiques, financières. Les flèches sur le schéma matérialisent tout le travail de coordination.

5. **Un seul groupe de jeunes 13-30 ans**
 Prévoir un passage de relais / parrainage accompagner et adapter. Attention cela engage le groupe à rechercher une faisabilité pour mélanger mineurs et majeurs.

6. **Comment garantir que la dimension recherche action est maintenu ?**
 Comment mobiliser toutes les entités et leur rappeler que nous sommes dans une recherche action (ex transformation des politiques publiques). Le CERMOSEM doit nous faire une proposition pour que l'on se mette dans une posture apprenante
 L'évaluation = facilitatrice pour construire ce nouveau modèle de recherche collective.

7. **Manque une instance de communication interne /externe / prévoir une véritable stratégie de comm.**
 = fonction support essentielle, fonction de transparence.
 C'est notre point faible car cela n'a pas été prévu au début, ni moyen humain ni budgété.
 Qui l'anime et la nourrit régulièrement ?

Objectif d'AJIR = simplification après 2019

Pour la mise en place des comités / ambition avec les 44 membres du groupement :

1. Préparer un déroulé type pour les 3 ambitions
 Avec une présentation qu'est-ce qu'AJIR : préparer un déroulé type
 Comment les partenaires se situent dans le projet ? Définition des rôles
 Regrouper les 3 comités pour leur expliquer la méthode AJIR
 Demander un accompagnement pour les animateurs d'ambition.
2. Prévoir une séance de déminage pour les 26 « nouveaux membres » du groupement = 1 journée collective
3. Chacun doit rapporter le travail du séminaire à sa structure
4. Lancement d'un groupe stratégique jeune : qui informe les jeunes, les motivent ? Marie suggère de s'appuyer dans un 1^{er} temps sur l'atelier jeunesse Leader

Prévoir un rassemblement collectif après le COPIL du 16/11/18 pour les 44 membres du groupement et élus

Ne pas oublier le nouveau AJIR For Ever = journée de formation des acteurs jeunesse début décembre 2018.

Annexe 9 : Compte rendu du séminaire AJIR, Action 3.2, 2017

Finalités du séminaire

- ✓ Constitution d'une équipe projet AJIR agile et dotée de pratiques, valeurs et culture partagées
- ✓ Agissant en transparence, confiance et selon des principes de collaboration
- ✓ Grâce à des méthodes et outils co-construits et partagés pour la conduite du projet et de ses actions
- ✓ Bénéficiant d'un véritable pilotage politique

Objectifs du séminaire

→ Installer les dynamiques et pratiques collaboratives entre les partenaires du groupement dans la mise en œuvre opérationnelle du projet et de ses actions :

- ✓ Prendre conscience de l'espace de collaboration - dans toutes ses dimensions - et le définir collectivement
- ✓ Réfléchir aux modalités de conduite du projet AJIR et à sa gouvernance technique
- ✓ Co-définir et coproduire les modalités d'un fonctionnement collaboratif

→ Se forger une culture commune :

- ✓ Vision, Valeurs, Orientations et Direction communes
- ✓ Habitudes et relations de travail entre partenaires
- ✓ Perception partagée de l'action publique
- ✓ Positionnement partagé vis à vis des bénéficiaires >> une vision d'ensemble des besoins des jeunes pour les accompagner et les orienter

Quels attendus pour ce séminaire ?



Débat mouvant

**« Dans 5 ans, nous aurons transformé l'action publique Jeunesse en Ardèche ! »
D'accord / Pas d'accord**

Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Beaucoup de réunions et d'échanges entre nous depuis 1 an• De la richesse• Du jamais vu• L'action publique est déjà agile• Sur le territoire il y a un effet cliquet > on ne reviendra pas en arrière• Une volonté d'expérimenter sans pression	<ul style="list-style-type: none">• AJIR est venu compenser les baisses de financement de la Région• Où sont les chefs ? les parents ? et les jeunes ?
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">• Un appel à projet qui impulse une transformation sans vraiment la caractériser• Les acteurs ne peuvent plus accepter certaines choses (retour arrière)• C'est le moment !	<ul style="list-style-type: none">• Les élections futures et l'alternance politique• La fin d'AJIR, l'après AJIR

Vers un langage commun pour présenter AJIR aux professionnels de la jeunesse

Production d'une carte mentale

Production d'une vidéo

Synthèse de la séance de team building

Synthèse des 2 questions d'évaluation.

- Un mot ou une phrase pour décrire une relation entre acteurs au sein de votre équipe et/ou du grand collectif

“Au début, on a un groupe avec de l'enthousiasme, de l'envie, un souhait d'accepter l'inconnue du jeu. Le départ dans l'expérience s'est fait très vite. Tout le monde s'est pris rapidement par l'expérience. La communication entre les groupes est fluide et se fait dans le respect des uns, des autres. Un effort de cohérence globale est recherché au début. Ensuite, un temps de concentration sur les territoires est observé, pour chercher la qualité de son espace, afin de participer à l'œuvre collective. Au sein des équipes, différentes personnalités se sont révélées : certaines plus dans le faire, d'autres dans la réflexion, ou d'autres encore dans la solidité du geste. “

Puis un point de blocage apparaît au niveau du virage. A partir de ce moment, il n'y avait plus de frontières, chacun a donné son aide. Des personnes ont fait preuve de ténacité pour tenter de résoudre le problème.

- Un mot ou une phrase pour décrire une vision commune et/ou une direction partagée

“La Consigne est imposée au départ, il s'agit de construire ensemble un pipeline. La direction est donnée, c'est un cadre d'action (une métaphore de l'appel à projet de l'ANRU). Cette consigne rassemble les personnes ici présentes. Le challenge commence.

Dès le début, plusieurs directions sont prises en fonction des gens, des personnalités, des équipes. On découvre pleins de micros expérimentations (dans le virage, les territoires, le lancement du pipeline...). Ici, l'expérience est vécue, avec beaucoup de respect. On était dans le faire, le test, l'adaptation, la rustine...et précisément, c'est dans ces moments, qu'il y a eu du plaisir à faire et refaire, à bricoler, essayer, se tromper. Il a été observé des innovations multiples au cours de cette expérience, qui ont été réutilisées et transformées à d'autres endroits.

Seulement, il semble que prit chacun dans nos expérimentations, nous n'ayons pas eu la mesure de la vision globale. “Le nœud” du virage, n'a pas été compris par tous et il n'y a pas eu de sollicitations des autres. Finalement, nous étions assez cloisonnés dans le faire, et confiant que ça finissent par marcher. C'est pourquoi, des personnes signalent qu'un temps de réajustement global, de questionnement collectif, de prise de recul pour évoluer aurait été nécessaire. Ce temps aurait permis de se réapproprier la règle du jeu, pour avoir de nouvelles envies.

Ainsi, la proposition “d'un ingénieur en chef”, “d'un coordinateur”, “d'une personne déléguée” pour faire des points réguliers, permettra de faciliter l'assemblage des pièces. Mais se pose alors la question, qui est cette personne ? Est-ce une ou deux personnes ? Quelle est sa légitimité et son rôle ?

On découvre alors une confrontation idéelle forte entre “un laisser-faire naturel” et “une planification”.

Enfin, la culture du résultat est marquée. Certaines personnes sont mitigées sur le résultat final, d'autres signalent que l'enjeu était de vivre quelque chose ensemble et qu'on a passé un bon moment. Dans tous les cas, on a bien ici un résultat, que nous allons continuer à l'apéro... “

Brainstorming sur les questionnements / points de blocage

Conduite des actions

Quelle légitimité ont les pilotes de fiche à décider de réadapter les orientations de fiches ?
Quelles marges de manœuvre, degré d'autonomie des pilotes ? Qu'est ce qui doit être partagé sur ce point ?

Focus sur le CRIJ

Suite au désengagement du SYMPAM, l'association se retrouve en situation de pilotage sur le PIJ itinérant. Une situation qui interroge la légitimité de ce pilotage avec la complexité d'être juge et partie. Ceci induit un changement de posture, questionne la capacité de piloter

quand on est hors territoire, nécessite des appuis locaux pour connaître les acteurs et les jeux d'acteurs et pour les mobiliser

🕒 besoin de questionner l'attribution du pilotage des fiches actions

Fonctionnement du projet

Le projet va passer à la phase de mise en œuvre :

- Comment on organise le passage phase 1 / phase 2 ?
- Quel niveau d'expérimentation sur cette phase 2 ?
- Quels réajustements dans les actions et les budgets sont-ils possibles entre la phase 1 et 2 ? Quelle flexibilité dans l'évolution des actions ?
- Quel dialogue et à quel moment sur les réajustements possibles ? Qui est associé à ces questions (COTECH / COFIL) ?
- Quelles obligations en termes de résultats dans cette expérimentation ?
- Quelle évaluation de la part de l'ANRU ?
- Comment on articule les relations et échanges ANRU / COTECH / COFIL ?

Cadre financier, administratif et juridique du projet

Besoin de clarification / d'information sur le fonctionnement financier du programme :

- Quel fonctionnement financier du programme ?
- Quid des actions qui n'ont pas démarrées ? Perd-t-on les budgets ? (280 K€ non fléchés sur 2017)
- Qui est financé ? Quelle répartition des financements ?
- Comment impliquer financièrement les acteurs ? A quel moment ? Avec quelles modalités de contractualisation ? Quelles possibilités de délégation aux partenaires ? Quels moyens on accorde à ces aspects en parallèle du portage de fiche ?
- Quelles marges de manœuvre des pilotes ? et du COTECH sur ces questions ?

🕒 mise en évidence d'un besoin d'une instance de gestion administrative et financière du projet

Conduite du projet

A quel moment fait-on du lien entre les actions et passe-t-on en mode projet ? >> Attention à ne pas être cloisonné à ses actions

Comment on mobilise intelligemment, lisiblement les jeunes sur plusieurs actions ? Quelle logique de participation des jeunes ? >>renvoi sur la rencontre CERMOSM de juillet 2017

Attention à distinguer la collaboration entre nous et la participation avec les jeunes >> sujet en lien avec les états généraux

Nécessité de sortir des numéros de fiche pour penser l'architecture globale du projet, travailler transversalement sur les entrées thématiques >> attention à la grille de lecture donnée à l'ANRU

Comment on fait pour :

- Rendre lisible le projet AJIR aux acteurs et bénéficiaires alors qu'on est en réadaptation perpétuelle ?
- Travailler plus en synergie dans la mobilisation des acteurs et partenaires ? (Attention multi mobilisation / sur sollicitation) >> proposition de trouver / mettre en œuvre des référents territoriaux pour faciliter la connaissance des acteurs / liens avec les acteurs

- Légitimité > ligne de partage entre pilote de fiche et prestataires >> besoin d'une clarification sur ce qui est attendu et les marges de manœuvre des pilotes

De multiples besoins ressortent :

- Stabiliser les questions de pilotage
- Rendre plus lisible le projet grâce à des outils de communication >> proposition de faire des points réguliers en codec pour faire évoluer la présentation de l'aventure AJIR
- Raisonner la fonction / le fonctionnement du COTECH et organiser des échanges réguliers hors cotech
- Sécuriser le groupe socle mais aussi nécessité de l'élargir, l'ouvrir, l'oxygéner

Réflexions et propositions en sous-groupes

Finalités et fonctionnement des COTECH de demain

Objectifs des COTECH : que chaque membre soit un ambassadeur avec une connaissance fine du projet et des actions pour renvoyer les acteurs vers les bons interlocuteurs au sein du groupement

- Les membres du COTECH sont les pilotes de fiches et les acteurs en maîtrise d'ouvrage d'actions > liste des membres à valider
- Importance de s'assurer de la mobilisation des membres (cf. le changement de phase)
- Rotation dans les lieux d'accueil des COTECH ; l'accueillant est animateur
- Fréquence : 4 ou 6 ou 8 semaines avec un planning à 6 mois, COTECH d'une journée pour optimiser les temps de déplacement
- Pas d'ordre du jour préalable mais ouverture du COTECH avec un point sur les besoins et un brainstorming pour produire l'ordre du jour >> raisonner en conséquence les modalités d'animation
- En complément des COTECH, mise en place de groupes de travail thématiques >> un vrai besoin par exemple d'une instance de collaboration sur la gestion administrative et financière notamment
- Identification de référents au sein des membres du cotech (PC sur la gestion administrative et financière, VP sur l'évaluation, un référent DD à nommer...)
- Chaque COTECH nomme 2 délégués qui rapportent les informations du COTECH au COPIL
- Un temps fort annuel de 2 jours avec une ½ journée en COPIL / COTECH pour présentation des orientations décidées en COPIL >> un vrai besoin de cadrage des orientations par le COPIL pour disposer d'une stratégie de développement pour le projet
- Suggestion d'une co-présidence tournante des COPIL pour marquer la gouvernance collaborative

🕒 modalités à tester de septembre à décembre

🕒 voir dans quelles mesures l'accord de gouvernance doit être modifié

Transversalité

- o Proposition de faire remonter tous les trimestres en plus des factures ou tous les mois pour alimenter le COTECH, un bilan type rapport moral en 15 lignes ou de 4 pts > qu'est-ce qu'on fait ? qui on a vu ? qui on va voir ? + les actions envisagées pour s'informer sur ce qui est produit entre les COTECH >> ! cet outil existe mais n'est pas utilisé
- o Pour les temps forts, communiquer en amont pour étudier une possible intégration dans un parcours plus global (VS des événements segmentés)
- o Centraliser les compte-rendu et tout ce qui est produit sur le drive
- o Une fois par an, organiser une instance COPIL / COTECH sur clarifier le pilotage des fiches
- o Organiser une formation des membres du groupement sur le portail CRIJ : comment il fonctionne ? Comment on y contribue... >> Ce portail peut-il constituer le portail AJIR ? (Porte d'entrée d'info des jeunes / Ajir...)
- o Sur le fond, organiser des temps d'accélérateur de projet : se donner 1 heure en groupe pour travailler une problématique en mode collaboratif

Outils collaboratifs

Les besoins :

- o Partager l'information maîtrisée aujourd'hui en particulier par Pauline
- o Mieux connaître et avoir conscience du projet
- o Permettre un suivi des actions (en micro) et une vision globale (un prezy)
- o Echanger des informations, fluidifier les échanges au sein du cotech
- o Disposer d'un agenda partagé pour plus de visibilité sur les actions, rencontres...
- o Disposer d'outils permettant de travailler à distance (réunions téléphone, webconférences...)

Les contraintes :

- o Une multiplicité d'environnements informatiques au sein du groupement avec des marges de manœuvre parfois très limitées pour utiliser des outils collaboratifs (drive, messageries...)

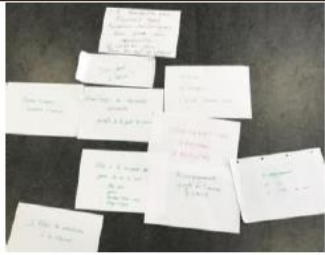

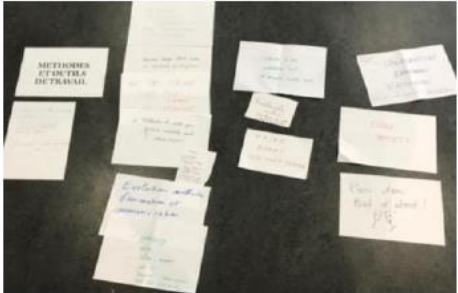


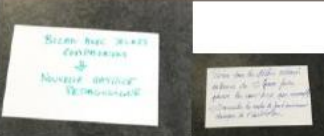
Quelques solutions ont été mises en place :

- o Waller pour un fil de discussion
- o Document de synthèse « boîte à outils » qui recense les principaux outils et supports du projet >> à communiquer à l'ensemble

Proposition de nommer un référent interne au groupement pour un recueil des besoins et la rédaction d'un cahier des charges pour déployer des outils et pratiques collaboratifs (par exemple des tablettes AJIR pour chaque collaborateurs) > Garlann est pressentie en référent ?

A noter : ces propositions ont un impact financier et sont donc susceptibles d'affecter des lignes financières à la coordination du projet >> soumis à la validation du COPIL

Annexe 10 : Compte rendu atelier de recherche-action sur l'expérimentation, projet AJIR, novembre 2016

Cadre Socio-culturel		
Temps jeunes	<p>Des Temps forts - Ateliers et événements d'échanges: 3 ateliers de sensibilisation à la citoyenneté + X jeunes aux Etats généraux à Privas (échanges avec acteurs et élus).</p> <p>Des échanges informels importants - pour recueillir la parole des jeunes / beaucoup d'informels avec les 12 services civiques + 4 services volontaires européens.</p> <p>Une Pédagogie inversée - Faire à partir d'eux (repartir d'eux, des envies...) Coopérative éphémère: "C'est nouveau pour eux de proposer, de se prendre en charge collectivement" (Modification du regard sur ces jeunes). " Mais ça peut aussi faire peur, on leur vend pas du rêve, c'est réaliste". Perco: " Accompagner des idées et non des projets. Décaler leur regard sur envie/besoin/compétences. Le perco n'a pas de recette, pas de programme... on t'écoute et on voit."</p> <p>Les services publics dans la rue - délocaliser - Aller à la rencontre des jeunes: Aller là où ils sont: fêtes votives, festivals, rencontres, collèges et lycées. On n'est pas intrusif. Création d'espaces éphémères d'expressions. Passe ton bal d'abord: "on va voir pour la première fois les jeunes et leurs pratiques". "On les valorisent". Création d'indices d'usages par une itinérance à vélo + Achat et relooking d'un camping-car pour un P.L.I itinérant.</p>	
Culture Commune	<p>De nombreuses rencontres - réunions - échanges - séminaires - formations = une montée en compétence commune d'accompagnement des jeunes. (actions mobilité 2017: 4 rdv avec les établissements / ajir for rêveur/ échanges de pratiques/ rencontres coordinateurs jeunes/ 3 réunions partenariats mobilité/ discussions design/ réunions d'interconnaissance des acteurs jeunes / Plusieurs temps de rencontre avec outils d'animation pour vision partagée et liens à contruire/ plusieurs réunions pour organiser le co-portage d'une fiche/ organisation de groupe de travail sur 1 thématique mobilité internationale mobilisant des acteurs du monde de l'insertion, de l'éducation nationale et de l'éducation populaire/ participation à des temps de formations ensemble pour se rencontrer autrement "fej" et "facilitateur d'échanges des Etats-Généraux"/ Pour la mise en place du P.L.I itinérant co-construction des objectif avec élus et partenaires).</p> <p>Une acceptation de l'échec intégré comme un résultat. Cultiver le oser se planter, et ne pas avoir peur de déconstruire pour reconstruire</p> <p>Des savoirs dans le faire: "On essaye d'être dans du concret, de la création, on s'est mis dans des formations et des actions ensemble. On apprend en faisant". (weekend expérimentation mobilité/ dépassement des postures de structures pour construire les états généraux de la jeunesse/ création malle ESS.</p> <p>L'interpellation des jeunes professionnels par-sur-avec AJIR</p>	
Méthodes et outils de travail	<p>La Généralisation des méthodologies d'éducation populaire, d'animations collaboratives et de recherche-action qui rentrent dans la culture commune: Photolangage / Quiz / débat mouvant / post it / énergiser au début/ point météo à la fin / casser et ouvrir les postures/ Evolution des méthodes d'animation et de communication au comité technique / méthodologie pour favoriser l'innovation sociale/ recherche action embarquée et impliquée/ Faire avant de tout penser/ Faciliter d'échanges des états généraux /Animation je propose et j'ai besoin/ Intégrer des méthodes participatives dans nos réunions d'équipes/ Découverte de nouvelles techniques d'animations et de motivations d'acteurs pour les mettre en mouvement et pour répondre à l'ambition d'AJIR.</p> <p>Des Outils pédagogiques: Mallette pédagogique INFOLAB/ malle éducation à l'environnement/ Ecole de projets / La coopérative éphémère d'activités/ Pass ton bal d'abord/ Obtention d'une accréditation Service Volontaire Européen et inscription formation SA/ITD/ Création du portail Ardèche Drôme/ Formations "culture numérique" et "réseaux sociaux".</p> <p>Des cadres d'expérimentations: Inversion des rapports / tester, (ex: On va mettre l'école et l'éducation dans l'entreprise, Travail de tuteur(s), accompagnateur(s) en entreprise) / Sortir de la logique du résultat et être dans un apprentissage permanent.</p> <p>La convivialité: envie de ne pas faire de réunion de copil de fiche: préférer discuter un à un, prendre le temps, plus de souplesses / 90 % de boulots en informels dans les échanges et partenariats mais travail immergé et peu reconnu/ Boire du champagne.</p>	
Cadre Juridique et financier		
Temps jeunes	/	
Culture Commune	<p>L'intégration du co-pilotage de projets comme une règle: Répartition des responsabilités/ Questionnement des légitimités/ légitimités des pilotes/ Structuration de comité de suivi S,4/ Création d'une nouvelle structure centrale (Compagnonage).</p> <p>La mise en cohérence du cadre administratif et financier pour le projet: Temps d'apprentissage à la culture de projets financiers et formations à la remontée de dépenses dans le dispositif (2 Temps de formations des coordinateurs sur la remontée de dépenses).</p> <p>La culture de l'ingéniosité dans un cadre contraint: Buter sur des règles mais trouver des solutions, de nouvelles règles (ex: cas de la D.D.C.S.P.P). Le projet AJIR = Appropriation d'un nouveau cadre publique de fonctionnement via un dispositif qui formalise les liens de confiance et les liens informels. Au final, sécurisation via le dispositif.</p>	
Méthodes et outils de travail	<p>Des stratégies pour percuter et secouer l'existant: Plusieurs tentatives pour faire comprendre la logique AJIR aux services financiers du Comité Départemental et chercher à articuler les budgets CD. Bousculer les modes de fonctionnement classique de l'institution. Déclencher des réactions pour changer.</p> <p>La négociation AJIR avec le cadre existant: Faire voter au C.D une délibération globale et unique autorisant tous les reversements des subventions ANRU aux partenaires, pour court-circuiter la délibération permanente.</p> <p>Les méthodes de gestion de projets complexes: Le pilotage financier avec une anticipation financière du projet, liée aux co-financements (outils de suivi financiers interne Département (C.D) + production d'un guide administratif et financier/ montage de budget adapté aux règles de l'ANRU). Penser et piloter le temps long, temps de concertation entre les acteurs, création de conventions types sur des périodes annuelles. Identification des projets à soutenir - critères choix des projets - étude technique et financière.</p>	
Cadre temporel		
Temps jeunes	Un bilan avec les jeunes : "Les jeunes nous ont demandé du temps long (en entreprise) ce qu'on ne savait pas.. "La nouvelle matrice pédagogique du compagnonage augmente le temps d'immersion des jeunes dans l'entreprise, ce résultat aurait été inimaginable sans l'échange avec les jeunes".	
Culture Commune	<p>Un Temps long pour les associations: Un conventionnement sur 5 ans pour les associations: la première opportunité pour une construction de projets sur 5 ans, c'est un cadre temporel long.</p> <p>Une accélération du temps pour les institutions: rythme très rapide avec AJIR, sensation d'accélération du temps, un temps plus lent habituellement. Calendrier AJIR 2016/2017 rythmes très rapides pour les institutions et les habitudes des élus [Evolution sur 1 an importante et pas habituelle]. AJIR raccourcit tous les délais institutionnels pour prendre les décisions et rendre le processus itératif.</p>	



	Une projection à long terme pour le territoire: Avec AJIR, c'est la politique de demain qui s'invente. Enjeu de penser la pérennité.
Méthodes et outils de travail	Les conventions et les avenants: ce type d'outil fonctionne moyennement, obligation de faire des avenants de manière régulières et ça prends du temps.
	Une adaptation temporelle des actions: identifier les périodes de l'année les plus propices à la formation des acteurs (action 3.3).
	Prendre des temps d'analyse: gérer le temps des remontées, du terrain et des infos (avant bilan à l'année)/ prise de recul/ capitalisation.

Cadre géographique

Temps jeunes	Faire évoluer les représentations sur l'Ardèche: au sein du parcours ESS, prendre conscience qu'il y a déjà beaucoup au sein du cadre géographique de la ruralité (montrer les possibilités).
Culture Commune	Inter-territorialité nationale: Causer avec Paris/ Expérience locale qui a servi à nos réseaux nationaux/ Compagnonage nationale renforcée et économie sociale et solidaire 07 stimulée / Portail info-jeunes en Ardèche-drome/ Découverte de nouveaux territoires.
	Inter-territorialité départementale: organiser des échanges de pratiques entre territoire + Mobilisation de 13 communautés de communes du territoire 07.
Méthodes et outils de travail	/



Cadre organisationnel

Temps d'échanges	Rendre lisible la politique jeunesse territoriale: Présenter cette histoire aux jeunes (demande une nouvelle organisation et approche éducative). Rencontres enseignants et étudiants pour la présentation du projet AJIR. Optimiser les temps de rencontre pour avoir des temps d'échange avec les jeunes.
Culture Commune	Une gouvernance globale: Tentative de formaliser des partenaires globaux sur AJIR entre les institutions (ca n'a pas marché à ce jour, mais ça bouge). Alerter la direction du C.D. sur le paradoxe entre son rôle (pilote ajir) et sa posture (difficulté de copiloter). Des recherches pour modifier des pilotes et de maîtres d'œuvre de fiche ajir. Une meilleure compréhension des acteurs des domaines d'activités "jeunesse" variées et une meilleure vision des liens entre eux (mobilité/ promoteur du net/ portail/économie...).
	Le décloisonnement des organisations internes des différentes structures: AJIR Perturbe organigramme, organisations et procédures interne. Inversion des rapports de forces internes (chargé de mission contrôle les chefs), (+ ex: Embaucher). S'affranchir de la hiérarchie institutionnelle quand on travaille en mode projet. L'expérimentation AJIR a fait évoluer le travail en équipe même en interne de la structure (CRU).
	Un apprentissage à travailler autrement en équipe: Rencontre services du Département + dsden changement de postures.
	La transversalité des actions au sein d'AJIR: ne pas multiplier les expé mais mutualiser/ intégration de gens qui sont sur d'autres fiches... « on s'interpelle d'une fiche à l'autre » et les projets qui avaient pas l'habitude de travailler ensemble. Coopération entre différents acteurs ne travaillant pas forcément ensemble avant/ Collaboration avec école de projet / mobilisation des agents et des services financiers sur PIA. Décloisonner, faire passerelles avec d'autres actions (penser une approche intégrée et non multiplier les expérimentations).
	Des institutions en portage et gestion de projets et non de dispositifs (ex: CD nouveau sur la gestion de projets).
Méthodes et outils de travail	La coopération: Mobilisation et travail collectif des acteurs de la mobilité internationale au service des objectifs de l'action. Inviter la MUC Annonay au copil pour aborder la stratégie de communication (CF.légitimité asso)/ Voie médiane entre partenariats et leadership.
	L'adaptation et l'improvisation: Réajuster en fonction des besoins/ inventer des choses nouvelles et créer sans cesse méthodes et outils adaptés au contexte/ faire des actions-test/
	Une approche globale: Séminaire 3.2= première étape de compréhension d'une démarche globale/ Grilles conceptuelles par un séminaire acteurs chercheurs/ Conclave évaluation/ Communication globale (Réalisation d'une vidéo de communication commune + logos AJIR).



UN REGARD RÉTROSPECTIF SUR UNE AVENTURE COMMUNE



UNIVERSITÉ
Grenoble
Alpes



P a c t e



Le conclave AJIR phase 1

Les 14 et 15 décembre 2017

***Le groupement de partenaires AJIR
porte un jugement collectif sur la phase 1
et co-conçoit le projet pour la phase 2***



PARTICIPATION EXPERIMENTATION COHERENCE



14 DÉCEMBRE

LE JUGEMENT COLLECTIF

JEUDI MATIN
LE VOTE COLORE



A partir des constats de la phase 1, les acteurs porteront un avis sur les résultats d'AJIR concernant la participation des jeunes au sein de la politique publique et la capacité d'expérimentation collective.

- Constat sur l'évolution
- Rappel des indices de réussite et d'usage.
- Vote
- Argumentaires

Cette première matinée permettra la formulation de conclusions et de recommandations.



JEUDI APRÈS-MIDI
LE MAQUETTAGE INTERNE ET EXTERNE



A partir des constats de la phase 1, les acteurs porteront un avis sur la cohérence globale du projet. La cohérence interne porte sur la gouvernance, les procédures et la réglementation du projet AJIR. Il s'agit ensuite d'élaborer un avis sur l'adéquation du projet AJIR avec les autres politiques du territoire.

- Constat sur les réalisations
- Rappel de la mécanique générale du projet
- Jugement collectif

Préconisations pour la phase 2

Cet après-midi permettra d'établir des préconisations au regard des jugements portés.



EN BONUS

UNE SOIRÉE CONVIVIALE

15 DÉCEMBRE

LA CO-ELABORATION

VENDREDI MATIN
LES ATELIERS AMBITIONS AJIR



A partir des préconisations du premier jour, les acteurs vont réajuster les orientations stratégiques du projet en phase 2 et convenir d'un mode de fonctionnement par ambition.

- Atelier-débat par ambition sur les orientations
- Priorisation des enjeux stratégiques
- Définition d'un fonctionnement
- Proposition de réajustement

Cette deuxième matinée permettra d'établir des réajustements au regard des enjeux stratégiques posés.



VENDREDI APRES MIDI
LA PLÉNIÈRE DES AMBITIONS



A partir des réajustements par ambition, les acteurs vont collectivement s'accorder sur un ajustement global du projet pour la phase 2.

**LE CERMOSEM
DOMAINE OLIVIER
DE SERRES
07170 MIRABEL**

04.75.36.30.53

**PENSEZ A RÉSERVER
VOTRE HÉBERGEMENT ET VOS REPAS**



Tableaux évaluatifs conclusifs

Les jeunes participant-ils à la politique jeunesse ?					
INDICES DE RÉUSSITE	CRITERES DE RÉUSSITE	CONSTAT ÉVALUATIF PHASE 1	P.	SOURCE(S)	CONCLUSION
Création de méthodes et outils de travail nouveaux	C'est une réussite si les méthodes et outils de travail utilisés ont permis des expériences différentes, hors des habitudes.	L'appropriation progressive d'un nouveau cadre de fonctionnement public a obligé les acteurs à travailler autrement en équipe, vers plus de collaboratif. Plus de la moitié des fiches actions du projet AJIR utilise des méthodes ou des outils collaboratifs : méthodes d'éducation populaire, d'animation collaborative, de recherche-action, outil drive, plateforme whaller... Toutefois, la majorité des relations au sein des fiches actions sont du type « consultation ».	70/71/72/75/76	<ul style="list-style-type: none"> Atelier de recherche action, octobre 2017 Observation participante de l'année 2017 Entretiens téléphoniques en Mai 2017 Analyse d'un fichier collaboratif - Le fichier flow * 	Le projet AJIR a permis une généralisation des méthodologies collaboratives décalant positivement les habitudes de travail institutionnelles. Les membres du groupement adoptent progressivement une posture d'apprentissage permanent. L'ambition est élevée et le passage à un projet coopératif au sein de tous les groupes de travail demande encore un développement des liens de confiance, un lâcher-prise des acteurs et une reconnaissance du travail engagé par les hiérarchies et décideurs des différentes organisations.

Les jeunes participent-ils à la politique jeunesse ?

INDICES DE RÉUSSITE	CRITERES DE RÉUSSITE	CONSTAT ÉVALUATIF PHASE 1	P.	SOURCE(S)	CONCLUSION
<p>Multiplication des temps d'échange entre jeune et acteur des politiques de jeunesse</p>	<p>C'est une réussite si la sphère politique considère les politiques jeunesse comme partie intégrante d'un projet politique de territoire.</p>	<p>Les échanges réalisés entre jeunes et acteurs publics ont augmenté avec le projet AJIR dans une optique plus qualitative que quantitative (mobilisations de personne à personne, interviews, ateliers, échanges informels avec les jeunes professionnels, des bilans...). Ces échanges font évoluer les représentations des acteurs sur les jeunes. Ils ne sont plus seulement à intégrer dans le dispositif, mais sont perçus comme des vecteurs de changements à travers leurs expertises d'usages. Ces démarches participatives entraînent le floutage des codes publics.</p>	<p>72/73/</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier recherche action, octobre 2016 • Bilan des Etats Généraux • Compte rendu, partie politique séminaire 3.2, juin 2016 	<p>Le projet AJIR permet de reconnaître un écosystème jeunesse sur le département. Il est une politique transversale qui touche à de nombreux domaines publics et qui vise une innovation territoriale en matière de jeunesse. Les politiques jeunesse de chacun des membres ne sont pas intégrées à une ambition politique partagée et sont cloisonnées dans leurs pilotages. Les élus ou directions des structures impliqués ont pris de manière très inégale la mesure des enjeux du projet ne permettant pas encore d'affirmer et d'assumer collectivement cette politique jeunesse du territoire, notamment dans sa dimension transversale.</p>

Les jeunes participent-ils à la politique jeunesse ?

INDICES DE RÉUSSITE	CRITERES DE REUSSITE	CONSTAT ÉVALUATIF PHASE 1	P.	SOURCE(S)	CONCLUSION
Constitution d'une culture jeunesse commune	C'est une réussite si des liens, des pratiques sociales émergent entre les membres du groupement dans le partage d'une même vision, avec des objectifs communs.	AJIR est un accélérateur de liens et de projets qui formalise "une identité jeunesse" et qui construit une appartenance à un territoire commun. La culture de l'expérimentation s'impose avec une augmentation de l'ingéniosité, un goût pour l'aventure et une intégration de l'échec comme résultat. Toutefois, certaines lourdeurs administratives n'ont pas pu être levées.	57/65/68/69	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens de cadrage évaluation • Document préparatif à la Rencontre politique et technique LEADER / AJIR : vendredi 8 décembre 2017, de 13h à 14h à Privas • Atelier de recherche-action, octobre 2017 • Atelier de recherche-action, novembre 2017 	<p>Il existe de forts partenariats entre des structures différentes sur le territoire (un vrai fonctionnement collectif au cotech qui partage une vision et des objectifs communs avec plus de 15 structures). Mais, ce projet commun pêche dans son implantation territoriale, dans la visibilité de ses actions et dans la transparence de ses décisions. Un temps long est nécessaire pour créer des habitudes de travail, et déployer la culture AJIR. Il manque des moyens de coordination et d'animation du projet. Il est nécessaire de travailler à une efficacité collective pour inventer de nouveaux outils, faciliter des échanges, traduire de l'information complexe, mettre en liens des organisations aux cultures de travail différentes ou encore légitimer le rôle de chacun au sein de cette politique territoriale</p>

Les acteurs engagés dans le projet AJIR ont-ils réussi à expérimenter ?

INDICES DE RÉUSSITE	CRITERES DE RÉUSSITE	CONSTAT ÉVALUATIF PHASE 1	P.	SOURCE(S)	CONCLUSION
<p>* Niveau d'implication des jeunes dans les projets</p> <p>* Nombre d'initiatives et actions créées par les jeunes</p>	<p>Il existe une diversité de jeunes, c'est une réussite si la majorité impliquée réussit à prendre en charge des tâches, à s'associer à l'organisation.</p>	<p>Les jeunes impliqués dans AJIR, le sont à 80 % via l'expression de leurs besoins, leurs idées ou pour la proposition d'actions. Il s'agit du premier niveau de participation citoyenne au sein de l'action publique. En revanche, certaines actions du projet mobilisent toute la boucle de la participation citoyenne, jusqu'à la décision et le portage d'un projet.</p>	<p>80/81/82</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête Orientation 1, mai 2017 • Atelier recherche-action, Mars 2017 • Atelier de recherche-action, novembre 2017 • Compte-rendu bilan des états-généraux, novembre 2017 	<p>L'ambition participative du projet était très élevée pour la phase 1. Le niveau d'implication voulu n'a pas été atteint car il n'était pas réaliste. On a sous-estimé le travail nécessaire en amont mais nous sommes en train de créer les conditions favorables à une implication pour la phase 2. Nous n'avions pas vérifié si les jeunes avaient envie de participer, pas détaillé l'ambition participative.</p> <p>Nous avons identifié deux types de participation : les bénéficiaires d'un dispositif et les participants à la politique. Nous sommes attentifs à la question complexe des jeunes alibis. Les états généraux de la jeunesse ont été un moment important pour réfléchir à l'implication citoyenne recherchée.</p>

Les acteurs engagés dans le projet AJIR ont-ils réussi à expérimenter ?

INDICES DE RÉUSSITE	CRITERES DE RÉUSSITE	CONSTAT ÉVALUATIF PHASE 1	P.	SOURCE(S)	CONCLUSION
<p>* Dispositions prises par les membres du groupement pour prendre en compte l'expression des jeunes</p> <p>* Nombre d'expressions de jeunes valorisées.</p>	<p>C'est une réussite si les jeunes proposent des changements (dans les actions, le comité technique ou le comité de pilotage) et que les acteurs d'AJIR ont la capacité d'adopter ces changements dans les interventions et les dispositifs.</p>	<p>Les dispositions mises en place à destination des jeunes visent à 79 % à les comprendre ou à valoriser leurs expressions et leurs propositions. L'intégration des propositions des jeunes dans les dispositifs reste difficile.</p>	<p>83 /84</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ateliers de recherche-action, octobre 2017 • Atelier de recherche-action, novembre 2017 • Entretiens téléphoniques, mai 2017 	<p>Les dispositions prises ont globalement été insuffisantes. Donner du pouvoir aux jeunes nécessite de leur faire confiance et demande ainsi une nouvelle posture des élus, des organisations et un partage des risques équilibré.</p>

Les acteurs engagés dans le projet AJIR ont-ils réussi à expérimenter ?

INDICES DE RÉUSSITE	CRITERES DE RÉUSSITE	CONSTAT ÉVALUATIF PHASE 1	PAGE S ASSO CIÉE(S)	SOURCE(S)	CONCLUSION
* Évolution des pratiques et des postures techniques et politiques	C'est une réussite si des liaisons différentes sont créent entre ce que les institutions et organisations saisissent et appréhendent pour la jeunesse et ce que les jeunes perçoivent et font avec les institutions et organisations.	La cinquantaine de journées de formations, de séminaires, d'échanges de pratiques, de réunions d'interconnaissances a permis une montée en compétence commune des équipes techniques pour l'accompagnement des jeunes en termes de postures et de pratiques.	85/86/87	<ul style="list-style-type: none"> • Observation participante Septembre/Décembre 2017 • Atelier de recherche-action, Octobre 2017 • Atelier de recherche-action, Novembre 2017 	<p>La posture d'apprentissage des acteurs jeunesse est réelle pour enrichir le regard sur la jeunesse et améliorer leur capacité d'agir, bien qu'étant inégale.</p> <p>Une majorité des jeunes bénéficiant d'action découvre progressivement l'ambition d'AJIR et comprend comment devenir acteur du projet.</p>

Ardèche - Privas - 21 et 22 octobre 2017

Les états généraux de la jeunesse

Actes des expressions et propositions

SOMMAIRE

LES OBJECTIFS DE L'ÉVÉNEMENT	2
DISCOURS DE LAURENCE ALLEFRESDE, VICE-PRESIDENTE DU DEPARTEMENT DE L'ARDECHE EN CHARGE DE LA JEUNESSE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE	3
LES REVES ET COLERES DES JEUNES	4
PRISES DE PAROLES / CITATIONS DES JEUNES	5
LE MOT D'AEQUITAZ- QUELLES SUITES DONNER A NOS RENCONTRES ET PROPOSITIONS ?	7
LES CONSTATS ET PROPOSITIONS DES GROUPES.....	8
LES ENJEUX PORTÉS PAR LES JEUNES	13

OÙ TROUVER
LES INFOS
EN AMONT
?



AGIR.ARDECHE.FR



ÉTATS GÉNÉRAUX
DE LA JEUNESSE - ARDÈCHE



04 75 66 97 09

→ À QUOI SERVENT LES ÉTATS GÉNÉRAUX DE LA JEUNESSE ?

Parce que l'Ardèche de demain, c'est vous !

L'objectif de ces deux journées est de vous permettre de proposer des idées de changements, de construire des solutions sur des sujets qui vous paraissent importants (égalité, emploi, écologie, éducation...).

Vous aurez l'occasion de rencontrer des acteurs de la société civile et des élus pour dialoguer avec eux et les interpeller sur ce qui vous préoccupe. Vous pourrez aussi inventer des solutions auto-gérées pour améliorer les choses.

Même si nous sommes tous réunis avec le même

objectif de formuler des propositions pour l'Ardèche, nous serons organisés en deux « filières » : les 13/17 ans et les plus de 18 ans. Des petits groupes seront constitués pour définir ce que nous voudrions changer et ce que nous voudrions conserver dans notre monde si un événement particulier survenait aujourd'hui et nous amenait à nous interroger sur le monde de demain.

Ces deux jours passés ensemble sont aussi l'occasion de se rencontrer, de faire connaissance et de faire la fête ensemble, avec des concerts le samedi soir.

DISCOURS DE LAURENCE ALLEFRESDE, VICE-PRESIDENTE DU DEPARTEMENT DE L'ARDECHE EN CHARGE DE LA JEUNESSE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

« On a passé un magnifique moment ensemble de dialogues, de constructions et d'avenir. On a su se positionner, pour voir l'avenir et s'autoriser à penser les choses autrement.

C'est avec beaucoup d'émotions que j'ai ouvert les états généraux de la jeunesse, et suite à tout ce qu'on a vécu ensemble, je suis émue de me retrouver devant vous maintenant. Je vous remercie toutes et tous pour l'apport généreux que vous avez fait lors de ces deux jours des états généraux de la jeunesse. Merci aussi au personnel du collège qui s'est mobilisé. Je remercie également tous les partenaires, car chacun a apporté sa pierre au beau monument construit en 2 jours. Merci au service jeunesse du Département, à la CAPCA, à Jean Pierre, Olivier et Pauline.

Je me réjouis de toutes ces dynamiques, de tous ces témoignages, présentations et propositions. Tout cela nous montre à quel point, vous avez su vous emparer de la parole libre sans tabous et de la bienveillance qui vous a été donné.

Par rapport à l'écoute de ce qui a été dit, nous ne nous arrêterons pas là, nous avons vécu un moment exceptionnel et unique. Nous ne nous arrêterons pas en si bon chemin. Pour vous prouver à quel point, nous sommes à l'écoute, je voudrais revenir sur le temps de témoignages très émouvant des migrants. Au sein de la majorité départementale de gauche, nous proposerons un vote sur l'accueil des migrants et des mineurs non accompagnés, pour réétudier la procédure de Dublin III et pour accompagner les associations qui sont à leurs côtés au quotidien. Certaines de vos propositions ont déjà trouvées des éléments de réponses ou des liens, même si vous n'avez pas eu des solutions pour tout, le but de ces états généraux est d'avoir un après. Cet après aura lieu au mois de décembre, nous avons déjà prévu au sein du projet AJIR une grande réunion.

On a commencé à vous entendre, à vous donner la parole pour agir et interagir au sein dans ce programme, et il est évident que vous serez associés à la suite. Cette réunion a pour but de reprendre les résultats des états généraux, les organiser et commencer à donner des réponses. Si vous souhaitez participer à ce temps fort, vous pouvez bien sûr déjà nous le signaler.

L'idée est de continuer à construire ensemble. Vous avez pu vous rendre compte de tous les élus présents, qui montrent une véritable volonté d'échanges, de dialogues et de co-constructions pour les politiques jeunesse du département.

C'est dans ce sens-là que nous vous proposons de continuer à nous accompagner. Nous vous attendons nombreux à partir du mois de décembre puis après. Je souhaite que soit organisé chaque année, une journée d'échange, pour continuer à vivre ensemble et pour garder le pouvoir d'agir.

Merci à tous pour votre participation. »



COLERES
Sur plus de 91 mots



PRISES DE PAROLES / CITATIONS DES JEUNES

Les migrants

« Il faut revoir la loi [de Dublin] des migrants pour s'intégrer en France et empêcher les déportations »

« Nous sommes des gens qui fuient la mort et qu'on renvoi à la mort »

« Ne pas rester les bras croisés sans rien faire, c'est pas une solution pour un homme dans la vie »

Etat généraux de la jeunesse - 2017 - plénière

L'écologie

« Dans la rencontre de gens de mon âge, quand j'entends « encore un écolo », je réponds « je ne te parle pas de politique, mais de conscience ». L'écologie c'est une valeur morale et pas politique. L'écologie nous concerne tous. »

« C'est beau de voir qu'on est engagé, de pouvoir débattre avec des gens qui ont des idées proches, cela nous édifie, nous donne plus envie d'agir »

« Quelques soit le contexte avec la volonté de changement, si quelque chose nous tient à cœur on y arrive toujours »

« On vit une période historique, sans précédent, la crise, l'argent, le système de vie, il faut recréer le lien à l'environnement et avoir conscience de notre impact. »

Etat généraux de la jeunesse - 2017 - plénière

L'enseignement, l'école, le collège et le lycée

« L'éco responsabilité, l'alimentation durable, cela devrait être des cours à l'école comme les langues. Il faut mettre en place une pédagogie écologique dans les cours, pour éduquer à la consommation avec par exemple des cours de jardinage pratique et théorique. On a besoin d'avoir les mains dans la terre et cela dépasse le simple fait de cultiver »

« Les écoles alternatives doivent inspirer l'éducation nationale, sinon l'école se videra. Il faut revoir la façon d'enseigner. »

« Il faut faire pression dans nos lycées, au conseil de vie lycéenne, pour demander une option

« jardinage, avec une station météo ». Il faut montrer qu'on est motivés, dire qui on est, et qu'est-ce qu'on peut faire avec nos moyens, nos pouvoirs de Jeunes, car on est 1000. »

Etat généraux de la jeunesse - 2017 - plénière

Changer l'entreprise

« Il faut créer un dispositif d'appui aux changements de pratiques par rapport aux entreprises, valoriser ce qui est fait au niveau gaspillage, social, impact environnemental, ... pour permettre cette transition. »

« Le problème c'est comme on travaille on n'est pas dispo, alors qu'il y a urgence à agir maintenant et avec les entreprises. »

Etat généraux de la jeunesse - 2017 - plénière

Le dialogue avec les adultes

« Il faut pas lâcher le dialogue adultes et jeunes, même quand les programmes sont surchargés ...
quitte à utiliser toute notre salive. »

« Il faut faire changer les choses. Pour cela l'administration doit donner l'ordre de lutter contre le gaspillage. L'environnement nous touche tous, manger nous concerne tous, gaspiller cela impacte la nature. La qualité des repas, le choix des repas, la prise en compte de nos particularités alimentaires... il faut plus d'EEDD pour tous les âges de la vie et dans tous les secteurs d'activités. La terre qui nous nourrit, l'eau qu'on boit, l'air qu'on respire... on vit une époque historique.

La politique

« La politique actuelle n'intéresse plus les jeunes au sens large, mais pour les prises de décisions, il faut que les élus aillent vers les jeunes à l'école, la fac, dans les associations... Il faut que les élus aient la vision de la jeunesse en Ardèche. »

« On va pas aller dans des instances où on ne peut pas parler pendant 3h. Il faut changer les instances, les formes, les lieux, ... »

« Il faut démystifier l' élu et l'inverse. Que les élus arrêtent aussi d'avoir peur de nous, on n'est pas si méchants. »

« On a besoin d'éducation politique, de comprendre comment travailler avec les élus, avoir une éducation politique du fonctionnement des institutions »

« Faut pas lâcher ça va prendre la démocratie »

Etat généraux de la jeunesse - 2017 - plénière

La vie de village

« On manque de lien, on veut retrouver la vie de village, on a besoin d'être connecter à notre milieu de vie, concernés par les décisions. On veut des lieux ouverts pour aller échanger, faire des agoras, de la musique, du jardin, mais sans phase administrative, sans paperasse. Cela nous freine trop »

« Mais on veut sortir, se mettre en action pour apprendre des choses. Pouvoir questionner les méthodes pédagogiques. On veut impliquer les autres, créer de la vie dans le quartier, de l'inter génération, avoir de la place pour tous. »

Etat généraux de la jeunesse - 2017 - plénière

Les transports en commun

« Ils mettent des choses en place, mais on n'est pas informés et ils nous laissent pas le temps d'utiliser leurs bus qu'ils ont déjà supprimé le transport, ou changer les horaires. »

Etat généraux de la jeunesse - 2017 - plénière



LE MOT D'AEQUITAZ - QUELLES SUITES DONNER A NOS RENCONTRES ET PROPOSITIONS ?

La parole est donnée aux jeunes pour écouter les propositions formulées dans les différents groupes.

Ensuite, quelles sont les perspectives des groupes et celles des Etats Généraux de la jeunesse.

Les états généraux ne sont pas « un one shot », ça clôture pas quelque chose, ça a pour objectif d'ouvrir sur quelque chose. Une petite précision, je n'ai pas envie de faire rêver les gens pour rien, mais on a besoin de rêves dans notre société. Ça va être ni tout blanc ni tout noir, tout ne va pas se faire, mais par ailleurs les personnes qui ont initiées ces états généraux, avaient l'idée qu'on peut construire l'Ardèche de demain avec les jeunes. Du coup les suites pourront être :

- Les actions que vous aurez envie de continuer, que vous allez faire,
- La présence des élus, ils vont changer des choses car ils vous auront entendu,
- Les graines qu'on plantées ce week-end, elles pourront pousser quelque part plus tard.

Pour terminer, voici une petite fable :

"Deux petites grenouilles tombèrent dans un pot de lait. Le bord du pot étant trop haut, elles se retrouvèrent prisonnières du récipient et se mirent à nager frénétiquement sous peine de couler. Elles se démenaient ainsi depuis un certain temps quand l'une des 2 perdit espoir et abandonna la lutte. Elle cessa de nager et se noya. L'autre, exténuée, décida de continuer à lutter jusqu'à la limite extrême de ses forces. Elle nagea et nagea sans relâche. Tout à coup, le lait tourna en beurre et, prenant appui sur cette nouvelle matière solide, la petite grenouille sauta par-dessus bord et s'échappa."

LES CONSTATS ET PROPOSITIONS DES GROUPES

THEMATIQUES	CONSTAT(S)	PROPOSITION(S)
Les réseaux-sociaux	<ul style="list-style-type: none"> La violence quotidienne au sein des réseaux-sociaux. Le manque d'accompagnement, de suivi. Un manque de conditions d'utilisations. 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre des avertissements sur les propos inappropriés. Proposer des formations pour les parents animées par des jeunes + proposer des formations pour des jeunes en primaire par des jeunes plus âgés. Créer un outil ludique d'information sur les conditions d'utilisations des réseaux sociaux + donner les contacts des associations disponibles en cas de litige. <p><i>Personne à contacter : Lena Morel - 06 56 66 36 36 – lmarel@inforoutes.fr</i> <i>Pierre Guyomar – 07 62 26 97 13 – pguyomar@crijrhonealpes.fr</i></p>
Mobilité (-18 et + 18)	<ul style="list-style-type: none"> Les jeunes font beaucoup de découvertes et s'informent via internet. Seulement, il existe encore trop de zones blanches en Ardèche. 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer les transports en agglomération (horaires, fréquence, prix) Rendre plus cohérent les transports inter-urbains (Privas-Montélimar par ex. est une catastrophe) Développer les systèmes de covoiturage, auto-stop organisé, auto-partage <p><i>Personne à contacter : Briec Mevel – 07 82 75 97 83 - animation@petale07.org</i></p>
L'accès à la culture et aux loisirs (+ de 18 ans)	<ul style="list-style-type: none"> Les jeunes font beaucoup de découvertes et s'informent via internet. Seulement, il existe encore trop de zones blanches en Ardèche. 	<ul style="list-style-type: none"> Installer des cybers-bases dans les villages (pour les recherches, échanger des savoirs) dans un lieu public complètement gratuit. Créer une association pour sensibiliser la population, idée de trouver des solutions aux zones blanches et d'avancer dans la couverture internet de notre département. <p><i>Personne à contacter : Garlann Nizon – 06 26 01 19 23 - gnizon@inforoutes.fr</i></p>
L'accès à la culture et aux loisirs (- 18 ans)	<ul style="list-style-type: none"> Notre quartier idéal a plus de vie, de liens sociaux, et d'échanges sur les places communes. Le quartier idéal laisse une place à tout le monde. 	<ul style="list-style-type: none"> Des commerces de proximité. Un espace en plein air avec banc, abris, barbecue, arbres fruitiers, wifi, wc autonettoyant, trottoir large, piste cyclable, vélo électrique à louer, plus d'arrêts de bus. Sécuriser les écoles. Conserver les mjc et centres sociaux. <p><i>Personne à contacter : Service jeunesse des communautés de communes</i></p>
La place des	<ul style="list-style-type: none"> Il existe beaucoup 	<ul style="list-style-type: none"> Créer des zones mixtes, avec des équipements sportifs, du

jeunes (-18 ans)

d'activité pour la petite enfance (jusqu'à 10 ans), mais très peu pour les jeunes. Les adolescents sont oubliés face aux nombreuses actions pour la petite enfance.

wifi, pour écouter de la musique sans gêner les voisins (un stade/parc pour se retrouver partager. Un lieu pour nous et pas que pour les tous petits).

- *Le rendez-vous pris lors des Etats Généraux a bien eu lieu le 8 novembre : les jeunes de ce groupe ont donc rencontré le maire de Privas pour parler de ce sujet, dans le cadre de la rénovation du city stade à Privas.*

Personne à contacter : Albane Jean-Peytavin – 04 75 66 53 96 – albane.jean-peytavin@ardeche.gouv.fr

La place aux jeunes dans la démocratie (+18 ans)

- Pas facile d'aller voir le maire, ou les hommes et femmes politiques pour un citoyen.
- La politique actuelle n'intéresse plus les jeunes. Idée de trouver des solutions pour que les jeunes s'y intéressent.
- Jeunes citoyens, peu intégrés dans la prise de décision locale (associations, vie professionnels, structures d'enseignements, vie politique...).
- Faire des temps de cafés citoyens pour discuter avec les élus des idées et projets à partager.
- Temps formels pour ouvrir les collectivités et mettre les élus au service de la population. Donner la possibilité aux jeunes d'avoir un temps d'écoute de la part des élus.
- Temps de promotion où les élus vont vers les jeunes dans les temps scolaire, pour parler et échanger des idées. Discuter du rôle des élus et ce que c'est d'être un élu. Aller aussi dans les associations pour que les élus se rendent compte de toute notre jeunesse
- Modifier les instances de prise de décision. Pour que ça change, ne pas demander aux gens de changer, mais changer les instances. Modifier les formes des instances, les rendre attractive et accessible. Créer des passages de relais entre anciens et nouveaux participants. Laisser la possibilité aux jeunes d'avoir des temps d'observations possible de ces instances.
- Embaucher pour avoir des animateurs qui rendent sympas les instances de prise de décisions.
- Le grand oral : mettre les élus sur le grill. Deux phases dans le grand oral : 1) le temps d'échange avec animateur 2) boire un café ou un verre de manière informelle. (Idée que les jeunes démystifient les élus et que les élus n'aient plus peur des jeunes).

Personne à contacter : Gabriel PIC – 06 26 79 43 54 – ajir@pays-ardeche-meridionale.net

Vie et vitalité des villages

- Manque de liens humains dans les villages.
- Peu de vie de villages.
- Mettre en place des lieux pour échanger, faire de la musique (ex : forums, agoras).
- Pouvoir faire des projets sans passer par des phases administratives longues (Idée de ne pas devoir prendre un rdv avec la mairie dès qu'on veut faire un projet).
- Développer une éducation politique (qui rejoint l'éducation à l'environnement et la question pédagogique dans les écoles).
- Avoir des espaces pour agir (ex : les coins nature)

Personne à contacter : Cécile Cougouilles – 04 75 35 38 68 – ccougouilles@amesud.fr

Accueil des migrants, solidarités, lutte contre les discriminations

- La régularisation des étrangers : « les migrants » est vécu comme « insultante ». Projection dans la vie et sur un territoire difficile.
- Comment faire remonter les idées au niveau national ?
- Peux-t-on empêcher les déportations ? C'est très fort, des gens qui fuient la mort et qu'on renvoie à la mort.
- La loi de Dublin est difficile à accepter. Souhait de vivre en France, et pas aller ailleurs, comment faire avec cette loi ?
- 80 à 100 migrants qui résident au Vans. On ne fait rien, à part manger et dormir. On s'ennuie.
- L'accès à la scolarisation ou à des formations professionnelles est très complexe voire impossible, malgré le souhait des migrants de se former.
- On ne veut pas rien faire. On peut s'investir dans des formations, être bénévoles.
- Pouvoir travailler légalement en tant que migrants.
- Considérer les migrants comme des humains. Apporter des choses au territoire et être dans l'échange pour vivre comme tout le monde. Les migrants peuvent apporter à la société française et contribuer à l'économie du pays.
- Faire des tutorats français / migrants pour échanges de savoir-faire.
- Plus de facilités pour se déplacer et pouvoir faire les démarches administratives, de santé, se sociabiliser, se former grâce une carte de transports en commun en Ardèche gratuite.
- Une modification de la législation européenne et française (fin de la procédure de Dublin) pour pouvoir rester dans le pays choisit et ne plus être expulsés
- Plus de lisibilité et d'homogénéité dans les procédures (différentes d'un pays à l'autre et même d'une ville à l'autre du coup on ne s'y retrouve pas et ce n'est pas clair)

Depuis les états généraux :

- **11 décembre 2017**: rencontre à Privas avec le député Hervé Saulignac pour discuter des possibilités de faire remonter les demandes auprès des autorités compétentes et de son appui politique.
- **15 décembre 2017**: Soirée interculturelle réunissant une soixantaine de jeunes aux Vans (Sol Rémi, Tub'à essai, Centre d'accueil et d'orientation - CAO)
- De nombreuses collaborations en cours entre jeunes ardéchois et jeunes migrants.

Personne à contacter : Mélanie Ferraton - 06 16 31 55 52 - melanie.ferraton@gmail.com

Aurélie Vautrin – 04 75 35 38 68 – aurelieamesud@gmail.com

Environnement (- de 18 et + de 18 ans)

- Gaspillage alimentaire
- Un environnement et un milieu de vie malmené.
- Nous avons trop peu d'outil d'éducation à l'environnement disponible.
- Demander au rectorat et à la région de donner l'ordre de diminuer le gaspillage.
- Faire envoyer par une administration une diététicienne dans les établissements scolaire.
- Sonder les classes par les éco-délégués sur la question du gaspillage.
- Rendre visible le gaspillage (ex : énorme tas de pains à la fin des repas).
- Sensibiliser les élèves par les institutions propres aux lycéens

(conseil de vie lycéenne).

- Prendre en compte les choix alimentaires de chacun au sein des restaurants scolaires (ex : Vegan).
 - Mettre l'éducation à l'environnement dans notre quotidien.
- réer un collectif de travail dans diverses localités en Ardèche pour agir dans notre milieu de vie (faire de nouvelles rencontres et s'ouvrir à des problématiques inconnues). Réseau et page FB "changer l'économie pour plus d'écologie", se retrouver et monter en compétences au sein d'un groupe puis Création d'un dispositif d'appui au changement de pratique auprès des entreprises locales pour les accompagner dans un processus de diagnostic pour s'engager sur un développement durable plus vertueux (ex le DLA sur l'associatif). Proposition d'action réalisable dès demain : Echanger nos contacts pour pouvoir se retrouver lors d'un moment convivial et par secteur géographique pour faire monter en compétence le groupe (connaissance du territoire, des acteurs locaux, ... Création d'un dispositif d'appui au changement auprès des entreprises locales. Dispositif qui comprendrait l'organisation d'événementiels, de campagne de communication, le financement d'un diagnostic accessible, et un référencement des structures mobilisables.

Personne à contacter : Marie Simon – 0679401805 – marie.simon@levielaudon.org

École

- On a la liberté de s'éduquer et d'avoir accès à la connaissance.
- La pédagogie éducative est non appropriée à l'élève et aux étudiants.
- Rétablir le dialogue prof-élèves
- Professeurs pas ou peu formés à la pédagogie
- Disposition des classes pas adaptée
- Trop de discriminations à l'école
- Une école ennuyeuse.
- Instaurer des temps de dialogue entre professeurs et élèves. Mieux communiquer pour améliorer l'apprentissage. Avoir des feedbacks clairs serait important. Un groupe d'élève échange pendant une heure avec ses professeurs sur des points particuliers ou des ressentis.
- Avoir une salle « artistique » dans les établissements scolaires. Mettre en place des expositions dans les collèges et les lycées. Essayer au collège de la Voulte pour servir d'exemple. Idée de ne pas faire que de l'intellectuel dans les temps scolaires.
- Former les professeurs à de nouvelles méthodes d'enseignement. Exemple : s'appuyer sur les neurosciences pour l'apprentissage. Souhait d'être épanouie à l'école, ne pas se sentir bête. Organiser des temps profs élèves hors cadre du collège, pour mieux se connaître et avoir une relation différente. Changer la disposition des classes, bouger les tables etc.. pour favoriser les échanges. Utiliser en classe des méthodes d'enseignements différentes issues de l'éducation populaire (comme ceux testés lors de l'atelier par exemple), mettre en place des débats et discussions.
- Rebaptiser l'événement en tant que états GENEREUX de la jeunesse.
- « Quand les programmes sont surchargés et que les effectifs en algéco vont exploser, il faudrait juste rétablir le dialogue profs/élèves, quitte à utiliser toute notre salive ».

- Proposition de témoignage d'une jeune scolarisée au collège de La Voulte pour présenter la place faite aux jeunes dans son établissement.
- Plusieurs élèves du collège des Vans ont émis le souhait d'établir un nouveau dialogue avec leurs professeurs

Personne à contacter : Anaïs Morand – 04 75 66 79 39 - amorand@ardeche.fr

- Créer des temps de réflexions avec les acteurs de l'orientation pour trouver des solutions.

Personne à contacter : Céline Colombier – 04 72 77 04 36 – ccolombier@crijrhonealpes.fr

- Avoir accès à des formations continues diplômantes et gratuites.
- Créer un club local « emploi et économie » piloté et animé par les jeunes.

Personne à contacter : Nicolas Senil - 04 75 36 30 54 - nicolas.senil@univ-grenoble-alpes.fr

Orientation et formations (+18 ans)

- Beaucoup de métiers pas connus par les jeunes.
- Peu de liens entre les acteurs de l'orientation.

Emploi + 18 ans

- Les contrats d'avenir s'arrêtent. Plus de travail pour les jeunes, mais des envies de rester et d'évoluer en Ardèche, comment faire ?

LES ENJEUX PORTÉS PAR LES JEUNES



En synthétisant les propositions faites par les jeunes au mois d'octobre 2017, voici les demandes et envies globales qui ressortent :

Des lieux dédiés à la jeunesse

Des facilités pour se déplacer à l'intérieur du territoire

Des démarches administratives et institutionnelles plus simples, plus accessibles

L'inscription de la politique et des actions qui en émanent dans une dynamique de développement durable (que ce soit sur les volets économiques, sociaux ou environnementaux)

La gratuité ou le faible coût des services

La volonté de dialoguer autrement (modalités moins formelles) avec les élu.e.s, les professeur.e.s ou les parents et de construire ensemble

L'envie d'être acteur du lien social sur leur territoire

Le désir de s'engager à court terme sur des groupes de travail et de réflexion dans les domaines de l'orientation, l'environnement, la solidarité avec les migrants, l'économie et l'emploi.