

Guide à l'usage des acteurs des Conseils de développement de Bretagne

Réseau des Conseils de développement bretons

Construire un avis collectif au service de l'intérêt général



SOMMAIRE

INTRODUCTION: objectifs et usages du guide p.3

- Objectifs généraux du guide - 4
- Enjeux opérationnels du guide et modalités d'usage - 5

PARTIE 1 : Qu'est ce que « produire de l'intérêt général » ? p.6

- Intérêt général, bien commun - 7
- Intérêt général ou intérêt territorial? - 8
- Intérêt général et individu - 10
- Les cas de tension et l'utopie du consensus - 11

PARTIE 2 : Savoir rendre un avis p.12

- La grille d'analyse préalable pour produire un avis collectif - 13
- Les principes pour donner un avis collectif au service de l'intérêt général - 14
- Donner un avis, ça sert à quoi ? - 15
- Savoir donner un avis - 16
- Donner les avis - 17
- Savoir ne pas donner son avis - 18

PARTIE 3 : méthodologie et règles à observer p.19

- Maîtriser la demande - 20
- Préciser le cadre - 21
- Concerner les acteurs - 22
- Produire l'analyse et les préconisations - 23
- Formaliser le livrable et restituer les résultats - 24

PARTIE 4 : Le rôle des acteurs des Conseils de Développement p.25

- Les pièges fréquents à éviter - 26
- Etre dans une démarche de recherche-développement - 27
- Structurer la démarche de production d'un avis collectif - 28
- Animer la démarche et mener la médiation territoriale - 29

Introduction



“Pour bien donner un avis (collectif), il faut savoir donner les avis sans donner son avis”

Ellyx



Objectifs généraux du guide

Dès leur création, les Conseils de développement ont été largement positionnés comme des instances consultatives, amenées à prononcer des avis et des recommandations auprès des acteurs publics, et des collectivités territoriales. Dans une relation mimétique au Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) et ses dérivés régionaux, les CESER, les conseils de développement en ont largement adopté les pratiques et les postures.

Cette posture de « conseiller », perçue parfois comme le cœur de l'activité des conseils de développement, constitue une des raisons principales de leur manque de lisibilité et de leur procès en légitimité. En renforçant leur prérogatives dans ce domaine, les dernières lois de décentralisation (notamment Art.88 de la loi NOTRE) ont plutôt accentué cette problématique, qu'elles n'ont contribué à la résoudre.

En effet, les conseils de développement butent depuis leur

création sur la question de leur représentativité. Qui représentent-ils réellement? Sur quelle légitimité se fondent-ils pour prononcer leur avis et prendre position?

Structure dite participative, les conseils de développement ne sont toutefois pas issus du suffrage universel (ils ne relèvent pas de la démocratie électorale). Par ailleurs, la composition de leurs membres en tant que « représentants de la société civile » conduit à une sur-représentation des structures « organisées » (organismes consulaires, syndicats de salariés ou d'employeurs, grands réseaux associatifs...) mais sans que celles-ci aient une quelconque légitimité supérieure du point de vue citoyen à intervenir dans les enjeux de développement territorial et à parler en son nom. Enfin, le mandat de représentation conféré par une organisation à son représentant est souvent formel dans le cadre des conseils de développement, l'activité y étant (contrairement aux CESER) bénévole.

Tout cela concourt à ce que les avis exprimés dans les Conseils de Développement n'engagent très souvent que leurs auteurs, reflètent largement leur inclination personnelle, et témoignent d'un rapport de force interne, déconnecté des dynamiques citoyennes du territoire.

Repenser la formulation des avis

L'objectif de ce guide est de donner des clés pour repenser et pratiquer l'activité de formulation des avis pour les Conseils de Développement. Il repose sur une lecture spécifique de leur positionnement et de leur utilité sociale

Ce guide synthétise les formations menées en octobre 2017, qui ont réuni les membres salariés et bénévoles du réseau des conseils de développement bretons.



Ce document ne constitue pas un guide de bonnes pratiques, pas un ensemble de recettes méthodologiques toutes faites. En cela, il ne répondra pas forcément aux attentes de ceux qui pensent que l'adoption d'outils « concrets » constitue le principal levier d'efficacité des Conseils de développement.

Il vise au contraire à réunir un ensemble de pistes pour ouvrir la réflexion, questionner, s'approprier les enjeux, être en capacité d'interroger le cadre même d'action, pour se saisir de son rôle et de ses responsabilités en tant que contributeur au développement local des territoires.

Une stratégie de conseil à l'usage des conseils de développement

L'approche de formulation des avis développée dans ce guide est spécifiquement pensée pour les conseils de développement. Elle s'adapte à leurs finalités mais aussi à leurs moyens. Plutôt que de mettre l'accent sur la qualité de l'avis en termes d'expertise, le choix a plutôt été fait de travailler sur la légitimité

et la représentativité des avis formulées, en mettant en avant l'expertise citoyenne et d'usage. De la même manière, il s'agit moins pour un conseil de développement de se positionner de manière favorable ou défavorable par rapport à une action engagée par une collectivité, que d'éclairer les conditions de réussite de cette action, en donnant à voir les besoins, exprimés ou implicites, de la part de la population, comprise dans sa diversité.

La méthode engagée

Ce guide vise ainsi à répondre aux différents enjeux traités au cours des formations menées auprès des membres bénévoles et salariés du réseau des conseils de développement bretons en octobre 2017, à savoir :

Comment formuler un avis collectif qui soit porteur d'intérêt général?

A quelles conditions cet avis peut-il être perçu comme de qualité?

- Comment favoriser l'expression de chacun et aboutir à une position partagée autour d'un avis éclairé?

Comment la présenter et la promouvoir

auprès des différents acteurs du territoire? Comment et avec qui mener une telle démarche, en vue de disposer d'une vision partagée et à long terme des différentes problématiques du territoire?

Quel est le rôle des différents acteurs des conseils de développement dans cette démarche?

Quels sont les freins et les difficultés à anticiper?

Ce guide suit un cheminement en plusieurs points:

- 1) Un cadrage théorique (définitions, principes, approches) qui remet en perspective les enjeux propres aux conseils de développement dans la formulation d'un avis collectif
- 2) Un éclairage sur le positionnement des différents acteurs, bénévoles comme salariés, afin de bien identifier leurs rôles respectifs pour assurer le succès de telles démarches

Première Partie

Qu'est ce que « produire de l'intérêt général »?



“Ceux qui croient agir en fonction de l'intérêt général sont en réalité conduits à favoriser des intérêts particuliers qui ne font pas partie de leurs intentions.”

Milton Friedman



Le Bien Commun: une notion religieuse et spirituelle

Le Bien Commun est une notion morale, d'inspiration religieuse et spirituelle. Elle procède d'une approche en termes de philosophie morale chez Aristote, qui l'associe à la Vertu. Mais son origine, dans le sens qui lui est resté, procède davantage de St Thomas d'Aquin. Le Bien commun constitue alors une notion apolitique qui voit les actions humaines convergeant *in fine* vers un Bien qui transcende les destinées personnelles. En cela il est une réalité spirituelle plutôt qu'un principe politique, et par exemple, ne vise pas à remettre en cause l'existence d'ordres sociaux distincts (clergé, noblesse...).

L'intérêt général: une conception issue des Lumières

Dans le sillage des guerres de religion qui ensanglantent l'Europe au XVI^{ème} et XVII^{ème} siècle, un nouveau concept apparaît, forgé à partir des Lumières, et notamment de l'un de ses courants: le libéralisme. En analysant les maux de leur

époque, les libéraux conviennent en effet que la paix entre les hommes est principalement menacée par les conflits sur les valeurs et les croyances. Leur position est de favoriser le « doux commerce », perçu comme une manière d'intéresser les hommes et de les détourner des causes dont sont issues les guerres.

Deux visions principales de l'intérêt général

La conception de l'intérêt général est duale: celle, anglo-saxonne (plus libérale), tend à considérer que l'intérêt général procède de la somme des intérêts individuels. A l'inverse, la conception française (inspirée davantage de Rousseau) voit l'intérêt général comme transcendant les intérêts particuliers des individus. Tandis que la première vision est utilitariste et sacralise l'individu, la seconde aboutit à mettre en avant l'Etat, comme acteur symbolisant l'expression et l'exécution de la volonté générale. Dans les deux cas, ces visions sont historiquement nées dans un contexte de construction de l'Etat-nation.

Le retour des « Communs » à l'époque contemporaine

Les dernières décennies ont vu apparaître l'enjeu des "(biens) communs", tels que l'eau, l'environnement, nécessitant des modes de gestion et de résolution situés à une échelle supra-étatique. Ce débat constitue un prolongement de la controverse philosophique des Lumières. Il appelle généralement à un accord entre des acteurs de nature différente (entreprises, Etat, société civile...) faire valoir un intérêt supérieur ou commun aux parties prenantes.

A retenir

- ✓ Des notions apparues dans des contextes historiques spécifiques
- ✓ Des notions qui renvoient à des réalités différentes et qui ont structuré des corpus juridiques et politiques distincts, au sein même des pays occidentaux
- ✓ Elles posent la question de la légitimité (démocratique) à dire ce qui relève ou non de l'intérêt général



L'intérêt général procède l'Etat dans la tradition jacobine

En France, l'intérêt général est traditionnellement exprimé par la Loi, dont l'application est opérée par l'Etat: « Il revient à la loi, expression de la volonté générale, de définir l'intérêt général, au nom duquel les services de l'État, sous le contrôle du juge, édictent des normes réglementaires, prennent des décisions individuelles et gèrent les services publics. » (Conseil d'Etat, Réflexions sur l'intérêt général. Rapport public ,1999). Cette conception jacobine s'est heurtée à des critiques assez fortes, soit issues du marxisme, pour qui l'intérêt général n'est que l'expression de l'intérêt de la classe dominante et bourgeoise, soit issues du néolibéralisme, pour qui l'intérêt général peut aboutir à remettre en cause les libertés individuelles et l'espace dévolu à la société civile.

La contestation du monopole de l'Etat à dire l'intérêt général

La position centrale de l'Etat à incarner l'intérêt général s'est progressivement érodée. Les associations et les syndicats, les organisations internationales, les entreprises mêmes (au travers de leur responsabilité sociétale) prennent des engagements et entendent agir au nom d'un intérêt général qui n'est pas forcément cohérent ni valide au regard des positions politiques qui gouvernent au sommet de l'Etat. Surtout, le renforcement des collectivités territoriales, notamment par les lois de décentralisation, a conduit à

une compétition entre acteurs pour ce qui est de « mieux servir les habitants. »

Or, bien que les discours soient semblables, et même si les élus locaux sont avant des élus de la République (ils portent l'écharpe tricolore, et non l'écusson de leur ville), il existe une forte tension entre intérêt général et intérêt territorial. En effet, dans le contexte du marketing territorial, les territoires mettent en place des stratégies de concurrence, pour attirer les entreprises, générer de l'activité, mettre en place des infrastructures, sans nécessairement s'interroger sur les conséquences sur les territoires voisins. Les phénomènes « d'aspiration » sont courants, les élus locaux misant sur le dynamisme de leur territoire pour garantir la satisfaction des habitants, et gagner leurs suffrages, quand bien même cette satisfaction peut s'opérer au détriment des populations voisines.



Des organismes sans légitimité démocratique?

Dans la démocratie, l'expression de l'intérêt général a généralement été tranché par le vote et le suffrage universel. L'intérêt général n'est pas seulement un enjeu de définition, ou de qualité, mais aussi de *légitimité*. A ce titre, les conseils de développement ne disposent pas de cette reconnaissance et de cette légitimité, que peuvent leur opposer de bon droit les élus tant au niveau national que territorial.

Un positionnement qui peut transcender les intérêts spécifiques

Néanmoins, les conseils de développement disposent d'une position particulièrement intéressante, moins pour assener une vérité, que pour questionner le bien fondé de celles qui sont prononcées. Organisme de la société civile, le conseil de développement tente de combiner plusieurs légitimités sans se prévaloir d'une seule: à la fois organisme rassemblant des corps intermédiaires; organismes situé sur un territoire et pouvant en faire ressortir les problématiques spécifiques en lien avec la population et les acteurs y habitant; organisme participatif proche d'une conception ascendante de la démocratie; et enfin organisation issue des approches sur le développement durable où l'intérêt général est requestionné à un niveau multiscalaire depuis le très local jusqu'au global.

Exprimer une volonté et faire ressortir des avis ?

L'enjeu principal pour les conseils de développement est de sortir de la relation mimétique (où il convient de mimer les pratiques et les positions symboliques) avec les conseils d'élus. A l'inverse, il s'agit plutôt pour eux d'agir en étant fortement ancré au sein de la population et du territoire, et de se faire l'un des porte-voix de ces acteurs – sans positionnement *partisan* par rapport aux élus. C'est de cette position médiane, que s'imposera la légitimité des conseils de développement, positionnés en appui critique des instances démocratiquement élus et en capacité d'éclairer les conditions de réussite des politiques votées par la population



Intérêt général et intérêt individuel

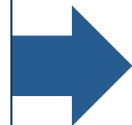
Intérêt individuel

Intérêts du groupe
représenté

Intérêts d'autres groupes
non représentés

Intérêts du territoire

Intérêt général



Combinaisons
d'intérêts, de postures
et d'alliance permettant
de servir des **intérêts
plus ou moins avoués**
pour des **finalités
souvent peu assumées**



Qui parle au sein des conseils de développement? Qui tranche les décisions? Et au nom de quels intérêts véritables?

La problématique des conseils de développement

L'une des problématiques de légitimité des conseils de développement porte sur l'ambiguïté des principes qui fondent sa composition. En sa voulant l'émanation de la société civile « organisée », les conseils de développement donnent la parole à des acteurs qui interviennent dans le débat au titre d'une expertise qui n'est pas seulement celle du citoyen, mais également de « l'expert » ou du « sachant ».

Ce faisant, le risque est de faire prévaloir la position d'acteurs maîtrisant les codes de la parole en public, ou encore de la construction des politiques publiques. C'est la raison pour laquelle les conseils de développement ont souvent été des lieux investis par des acteurs politiques (généralement élus d'opposition, ou voulant briguer un mandat), souhaitant de bonne foi travailler au sein d'un organisme, dans lequel il pensaient pouvoir être utiles.

Ce type de pratique a pu néanmoins contribuer à brouiller les représentations citoyennes sur l'objet réel des conseils de développement et les motifs poussant à l'intégrer.



Les cas de tension et l'utopie du consensus

Le crowdfunding se met au vert

Plusieurs plates-formes proposent aux internautes de financer des producteurs d'énergie renouvelable.

La mutuelle communale solidaire



Un contrat de mutuelle santé solidaire pour tous les habitants !
L'idée a vu le jour à Caumont-sur-Durance dans le département du Vaucluse.

En effet, après avoir constaté que **beaucoup d'habitants renonçaient aux soins** faute de couverture santé, la commune et ses résidents ont décidé de prendre les devants en se regroupant pour négocier une complémentaire santé communale,



Le Bien peut être l'ennemi du mieux

Parce que les conseils de développement traitent fondamentalement du Politique, ils sont pleinement investis dans les controverses sur la construction de l'intérêt général. Or ce débat est l'essence même de la démocratie et n'a pas vocation à être tranché. Il évolue au gré des représentations que les acteurs se font de l'action qui doit être menée pour le « Bien » ou un intérêt supérieur. La controverse sur les valeurs, sur les principes et sur les actions sont intrinsèques au fonctionnement de toute instance travaillant sur les enjeux de société. Car même les actions qui semblent à priori pertinentes et consensuelles, comme ces dernières années la mutuelle communale solidaire, ou encore le crowdfunding vert pour financer des champs d'énergies

renouvelables, peuvent être regardés avec un œil très critique quant aux effets (certes involontaires) qu'elles peuvent générer (délitement des systèmes nationaux de sécurité sociale, accompagnement au désengagement des collectivités publiques, etc.). Et même si ces actions finissaient par être considérées comme pleinement positives, des voix s'élèveraient pour en réclamer de meilleures encore.

Faire « consensus » est la pire des illusions

Si le « consensus » est un mirage, il est particulièrement prégnant dans les conseils de développement, qui ont souvent misé sur cette caractéristique pour faire reposer la légitimité de leurs avis. C'est pourtant une position particulièrement problématique. Non seulement, elle est illusoire, sauf à s'accorder sur des éléments mineurs et non

stratégiques; mais elle risque de conduire à des pratiques pernicieuses (soit être d'accord *in fine*, soit s'en aller), alors même que l'acceptation du fait majoritaire/minoritaire est au cœur du fondement démocratique de nos sociétés.

Si ce n'est le consensus, les conseils de développement ont dans leur ADN, le souhait de partager les avis, et d'aller au delà des clivages politiques ou idéologiques classiques, pour créer des ponts entre des acteurs. En cela, ils représentent des organisations en capacité de transcender les parties en conflits, générer de nouvelles majorités d'idées ou d'actions.

Deuxième Partie

Savoir rendre un avis collectif



“Autant de têtes, autant d’avis.”

Jean de la Fontaine

(in Le Meunier, son fils et l’âne)



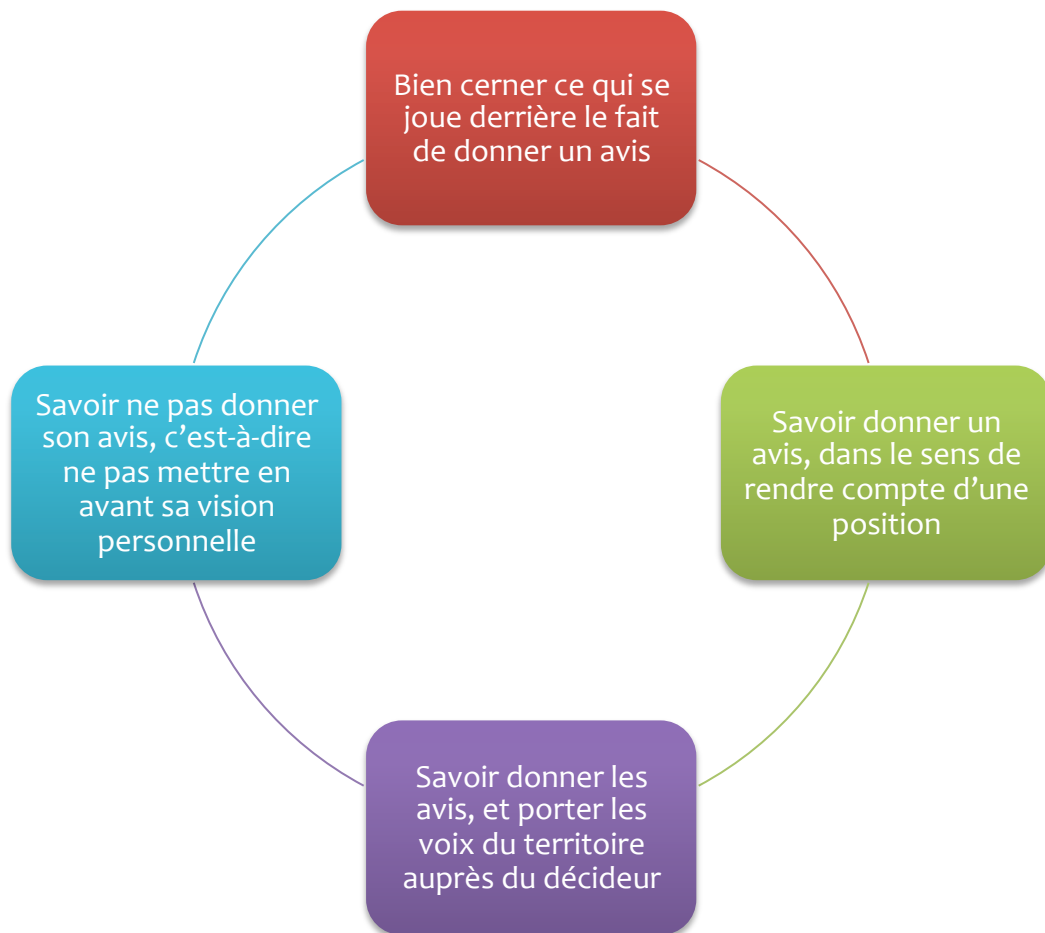
Les grilles d'analyse: comment aboutir à un avis collectif?

Les interrogations sur la manière d'aboutir à un avis collectif porteur d'intérêt général relèvent généralement de 4 dimensions:





Les principes pour donner un avis collectif au service de l'intérêt général



« Le conseil de développement est consulté sur l'élaboration du projet de territoire, sur les documents de prospective et de planification résultant de ce projet, ainsi que sur la conception et l'évaluation des politiques locales de promotion du développement durable du périmètre de l'établissement public de coopération intercommunale.

Il peut donner son avis ou être consulté sur toute autre question relative à ce périmètre. »

Art 88 de la Loi NOTRE



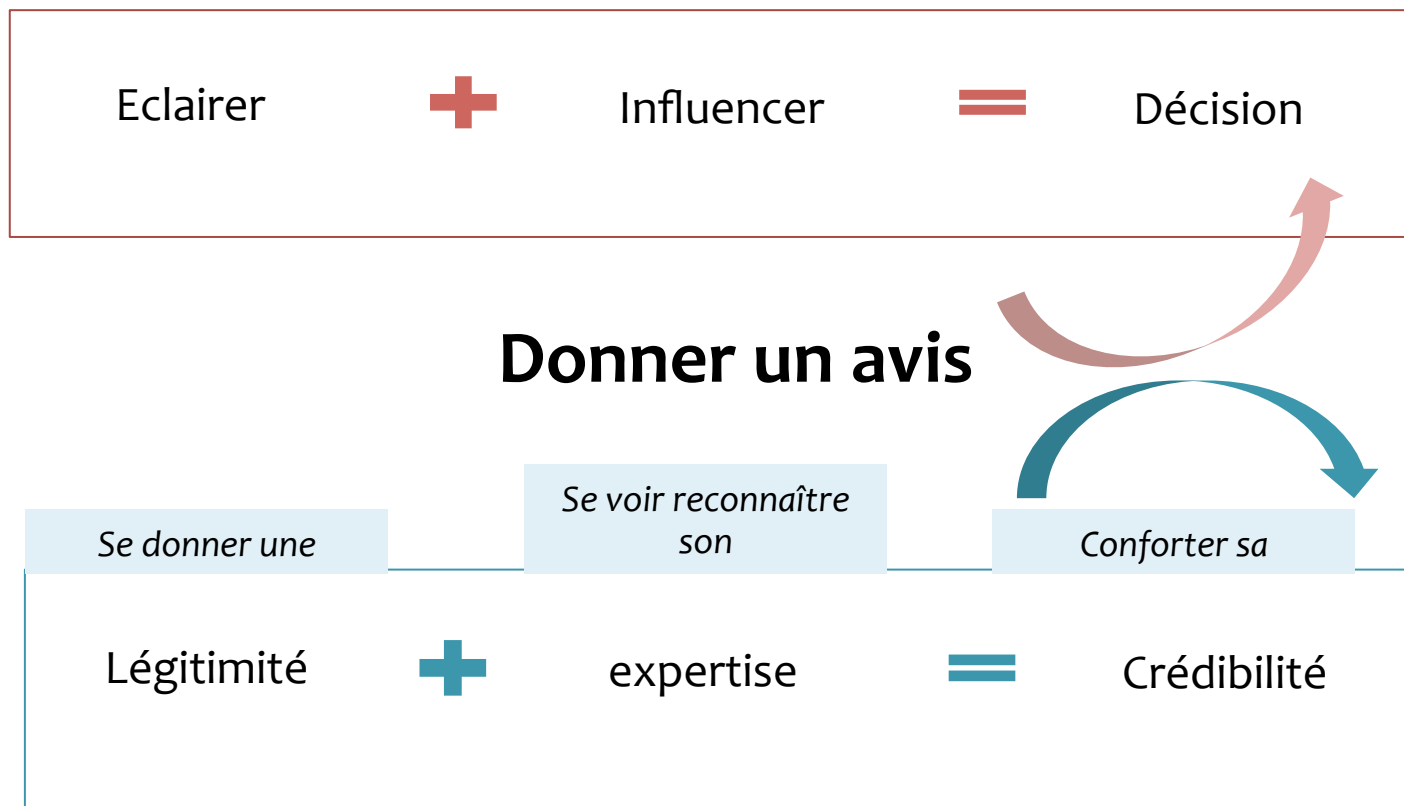
Donner un avis , ça sert à quoi?

Donner un avis a deux effets, qui témoignent de la complexité de la relation conseiller/décideur.

- Le premier effet est extérieur à celui qui donne l'avis. Il est symbolisé par celui qui le reçoit, et qui doit décider, notamment à partir de l'avis formulé. Se joue ici une relation **d'influence du conseiller sur le décideur**.
- Le second effet s'opère sur le conseiller. Selon la réception qui est faite de ses avis, il va se retrouver légitimé par le décideur, et va ainsi gagner en crédibilité auprès des siens ou de ses pairs

Donner un avis sert donc simultanément à deux choses: influencer la décision, et faire reconnaître son expertise.

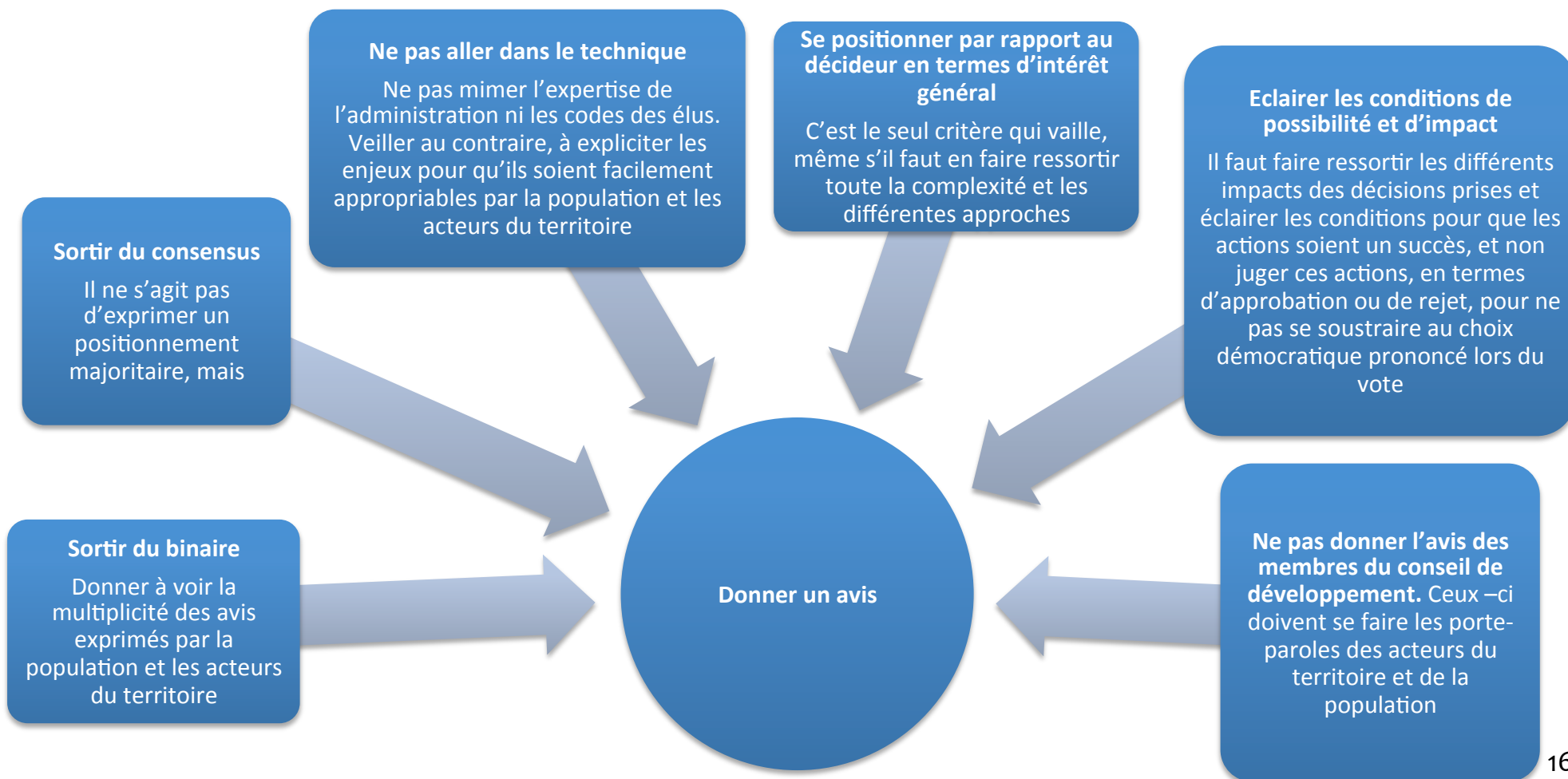
(A l'inverse recevoir un avis, et décider en fonction de l'avis formulé, contribue à légitimer celui qui l'a énoncé.)





Donner un avis, ce n'est pas :

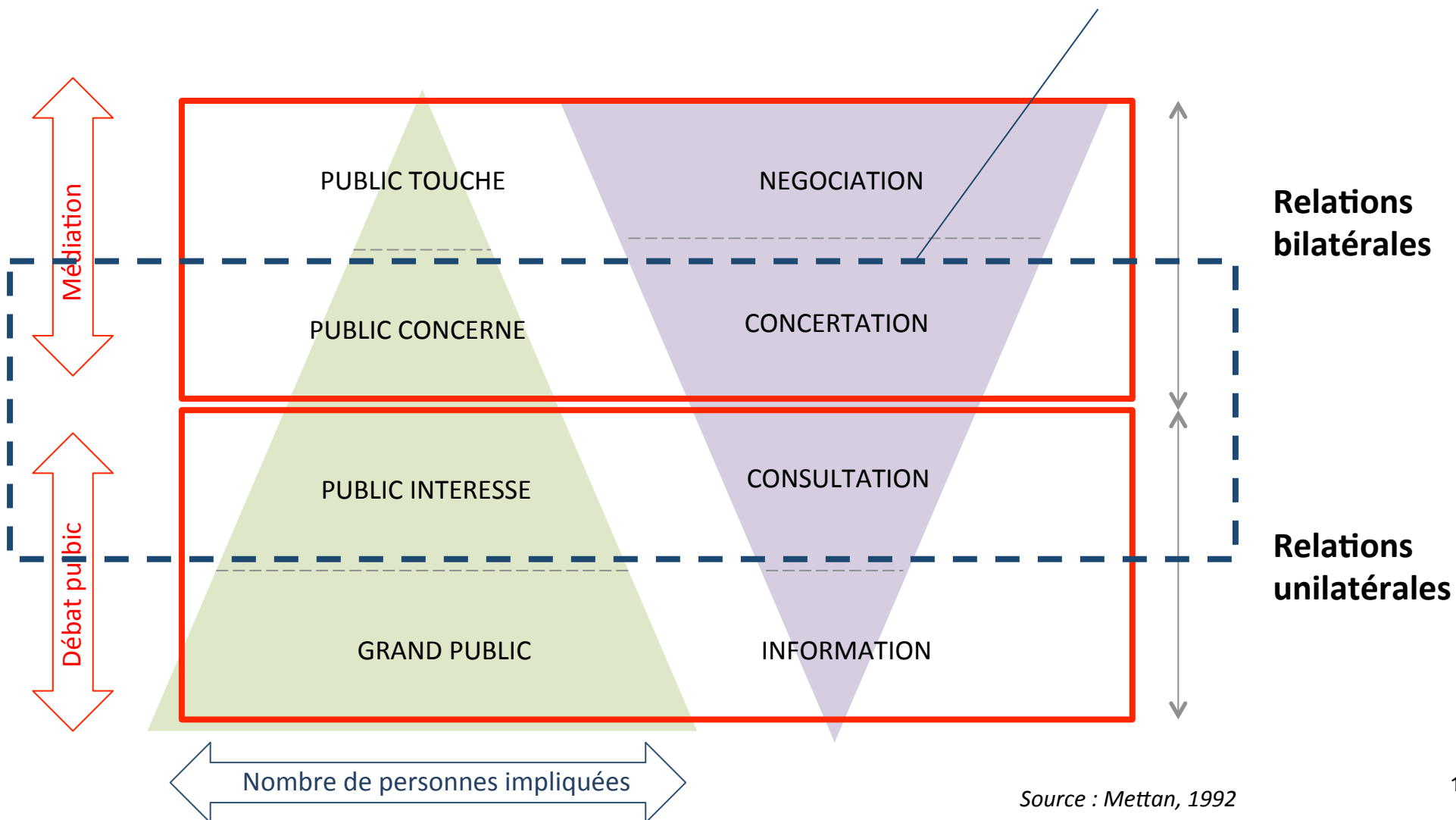
- Faire un choix entre un OUI et un NON, entre SOUTENIR et s'OPPOSER
- Faire un choix consensuel, partagé par tous





Donner les avis (de la population)

Cadre d'action des conseils de développement pour faire ressortir les avis émanant de la population et des acteurs du territoire





Savoir ne pas donner son avis

*La qualité de membre d'un conseil de développement se reconnaît à sa **capacité à s'inscrire sur son territoire dans le champ du Politique et non à faire de la politique territoriale.***

= Etre un porte-voix de la démocratie participative

*La qualité d'animateur d'un conseil de développement se reconnaît à sa **capacité à favoriser l'émergence d'une culture participative sur le territoire.***

= Etre un professionnel de la démocratie participative

Problématique actuelle de la démocratie dite « technique »

- Exclusion des « militants » parmi les élus de la République (« moi je ne fais pas de politique »)
- Inclusion indirecte des militants dans les instances consultatives
 - gestion de la controverse dans des arènes autres que celles issues du suffrage universel

A retenir

- ✧ Intervenir dans le débat en tant que représentant « humble » (car sans mandat réel) des acteurs de la société civile. Il s'agit donc ne pas faire ressortir son avis personnel, ou plutôt
 - 1) de savoir le présenter de manière critique et réflexive
 - 2) de le pondérer à des avis collectés par ailleurs et qui peuvent aller dans un sens différent du sien

Troisième Partie

Méthodologie et règles à observer



*“Aimez qu’on vous conseille et non pas
qu’on vous loue”*

Nicolas Boileau



Maitriser la demande

- **S'autoriser à questionner l'intérêt et la pertinence de la question posée** (si besoin, la reformuler en lien avec le commanditaire). **S'assurer que les compétences requises sont à disposition, et que vous pouvez réellement formuler un avis éclairé (expérience, expertise...).** Se méfier des demandes très techniques, nécessitant une maîtrise des codes administratifs ou politiques.
- **S'assurer du cadre dans lequel l'avis s'opère**, notamment en lien avec la décision: est-ce lié à un processus de décision déjà clarifié (par ex: construction de schémas). Quel est le cadre de la demande? A quel besoin cela répond-il?
- **Savoir dire non** – se méfier des schémas techniques.
- **Voir avec la collectivité la finalité de l'avis en termes de restitution.** Y'a t-il des attentes spécifiques? Y a t-il un format prédéfini?

De manière générale, demander une réunion de cadrage avec le commanditaire.

Instituer une relation fréquente avec le commanditaire pour anticiper les avis demandés.

INTRODUCTION

En avril 2016, le Conseil de Développement Nord Isère a décidé de lancer, dans le cadre d'un travail spécifique à propos du tourisme sur le territoire de la lettre d'intention envoyée à la Président de la CAPI, il a été « saisi pour avis sur la ».

AVIS DU CONSEIL DE
DÉVELOPPEMENT NORD ISÈRE

COMMISSION
TOURISME

AVIS SUR LE
DIAGNOSTIC

Fevrier 2017

Le Conseil de Développement Nord Isère a travaillé, en organisant d'abord le 25 mai afin de mettre en place une commission spécifique dédiée à cette question. Ce groupe de travail a travaillé pendant le mois de novembre.

Sur la base des remarques sur le diagnostic de la tourisme lancée par Laurent OLEON, du Conseil de Développement Nord Isère, celui-ci puisse recueillir les avis des membres du groupe de travail. Cette démarche a été conduite le 10 septembre par Christian Bonnaire, membre du groupe de travail. Le 24 mai

travail. Au total, ce sont plus d'une quinzaine de personnes qui s'investissent sur cette question du tourisme.

Le diagnostic, réalisé par Laurent OLEON, a été présenté aux membres le 22 Novembre. C'est donc à partir de ce document intitulé « Diagnostic et enjeux touristiques » que cet avis est émis.

Néanmoins, les membres du groupe de travail n'ont pas voulu se restreindre à un simple avis mais ont souhaité aller plus loin, en proposant également des pistes de réflexion et des suggestions. Celles-ci s'inscrivent dans la démarche lancée par la CAPI en vue de la prise de la compétence tourisme et loisirs de proximité, effective depuis le premier janvier 2017.

Ainsi, ce document comporte trois parties. La première revient sur les raisons qui ont conduit le Conseil de Développement Nord Isère à s'autosaisir de ce sujet. La deuxième est plus centrée sur l'avis en lui-même. Enfin, la troisième correspond davantage à des pistes de réflexion proposées par les membres dans le cadre d'une politique à construire en termes de tourisme.

CONSEIL
de Développement
de Cap Atlantique

**Schéma d'Accueil des Entreprises (S.A.E.)
de Cap Atlantique 2015/2017**

Avis du Conseil de Développement

Les membres du Groupe de Travail Economie / Investissement ont pris connaissance du SAE 2015/2017 de Cap Atlantique le 7 décembre 2015, en présence de Stéphanie Phan Thanh, Vice-Présidente du Cap Atlantique déléguée à l'Economie, Maître de Guérande, et Daniel Merleau, Conseiller Communautaire de Cap Atlantique, membre titulaire de la commission économie, sous l'ort étudie en détail le 5 janvier 2016.

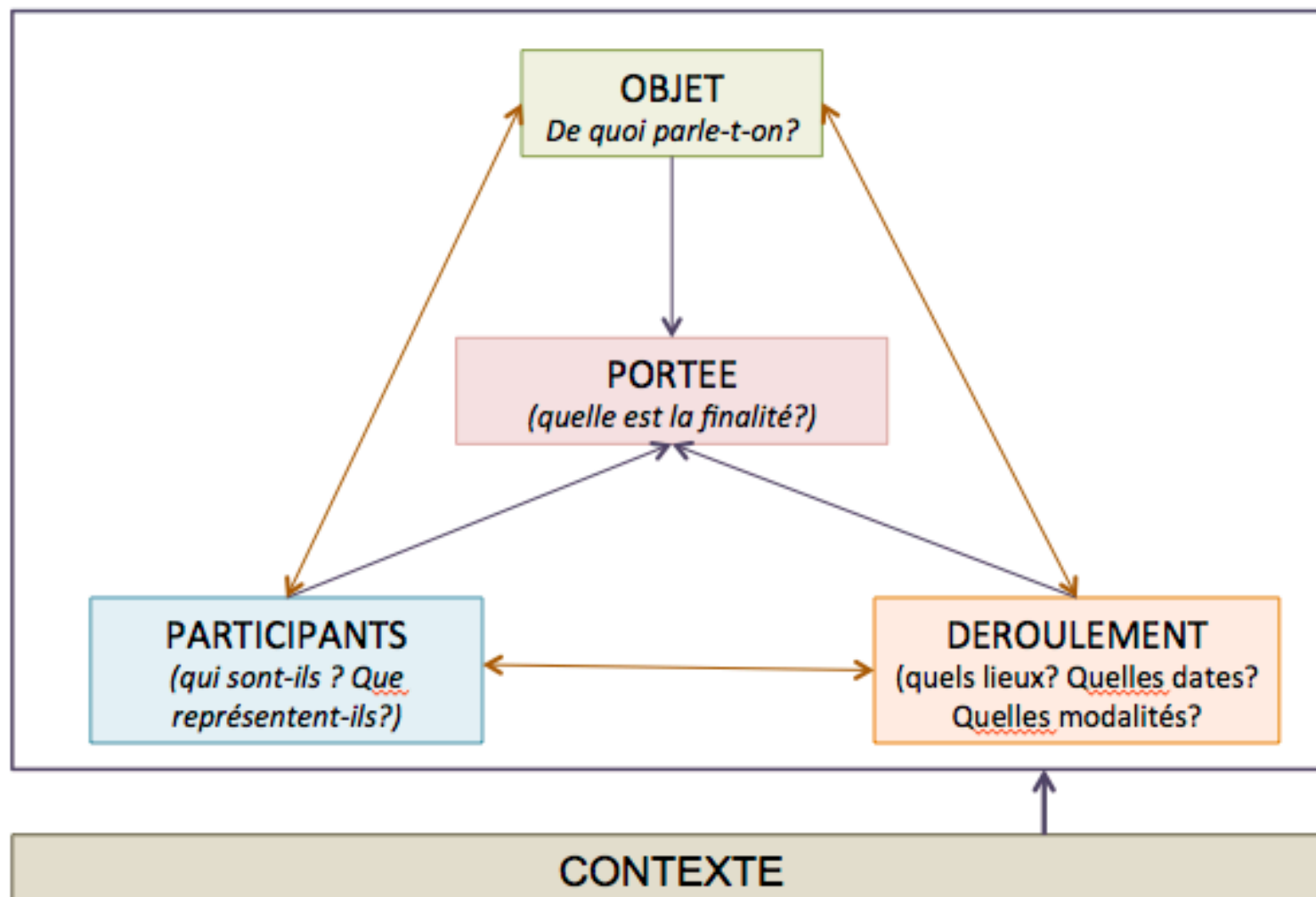
Avant de formuler ce développement, il est important de mentionner l'importance que revêt, pour lui, un tel sujet pour le devenir du territoire de Cap Atlantique et l'énergie et le soutien qu'il compte apporter aux instances de Cap Atlantique.

Il est cependant apparu au Conseil de Développement qu'une grande partie du programme d'actions était déjà engagée et regrette qu'à ce titre la demande d'avis n'intervienne pas suffisamment en amont de la décision pour être pleinement efficace.

Conseil de développement de Cap Atlantique
3 avenue des Nallies - BP 64 - 44003 LA BAULE CEDEX - 02 51 75 00 80 - www.cap-atlantique.fr



Préciser le cadre

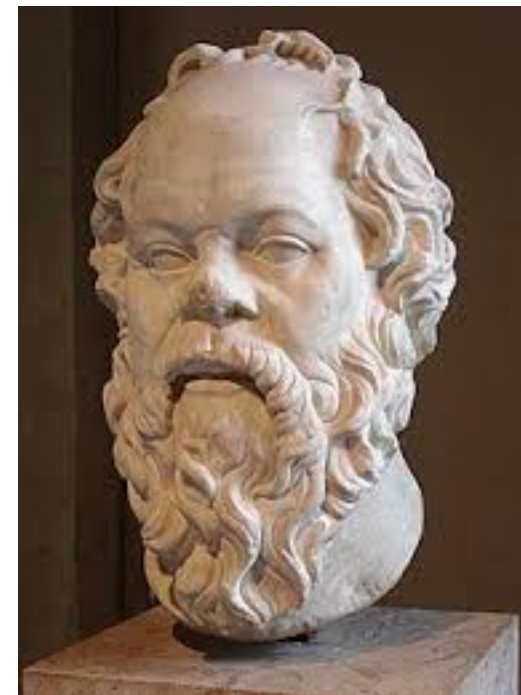


D'après Thevoz, 2011



Concierter les acteurs

- **Concierter les acteurs = aller sur le terrain** (on ne produit pas un avis collectif dans l'entre-soi).
- L'avis du Conseil $\neq$ l'avis des membres du Conseil.
- **Se donner le temps de pouvoir collecter les avis et sentiments des concitoyens dans leur diversité** (même si les modalités ne sont pas scientifiques). Adapter les modalités aux thématiques et aux échéances. Utiliser les verbatim.
- **Organiser environ 3 réunions du conseil de développement (au niveau d'une commission par exemple):** 1 pour le cadrage, 1 pour les échanges, 1 pour s'accorder sur l'écrit.
- **Appuyer les réflexions et échanges par des éléments d'analyse** + Possibilité de recourir à un expert pour éclairer les enjeux. Mais attention, un expert n'exprime pas les besoins des acteurs du territoire (mais il peut les révéler).



Le travail des acteurs des conseils de développement s'apparente à la maïeutique socratique, où il s'agit à la manière d'une sage-femme, de bien interroger une personne pour lui faire exprimer (accoucher) des connaissances.



Produire l'analyse et les préconisations

- Analyser les récurrences dans les prises de position pour souligner les positions qui semblent majoritaires. Demeurer toutefois toujours prudent sur ce type d'affirmation.
- Rendre compte d'abord des différentes prises de position, et éclairer la controverse sur le sujet = il faut éclairer ce qui est problématique.
- Ne pas jouer au décideur.
- Refuser toute volonté de consensus.
- Être vigilant envers les avis qui apparaissent minoritaires et prévoir de les inscrire.
- Donner des pistes de préconisations, notamment sur le « comment » et non sur le « quoi ».
- Ne pas hésiter à ne donner aucun avis mais juste à rendre compte des échanges.

Procéder par vote sur les éléments retenus



...

ritoire (cf. p 4), tels que décrits dans sa 1^{ère} contribution,
e développement reformule son avis.

claires avec un nombre limité de priorités ?

uilibre entre :

de priorités structurantes vis-à-vis de l'avenir qui se
ne vision de l'histoire que nous voulons construire pour

s objectifs concrets rendent crédible cette vision qui se
naines sur lesquels il faut agir simultanément pour avoir
un résultat, sont nombreux et tous importants.

A ce stade de l'écriture du document, il semble au Conseil de développement que le bon niveau d'équilibre n'est pas atteint. Il pourra l'être en agissant sur plusieurs leviers :

- **Donner moins de place au diagnostic.** Un diagnostic est une phase méthodologique, un élément d'argumentation technique, mais il ne doit pas rendre compliquée la compréhension du projet.
- **Donner plus de place à la description du territoire « voulu ardemment » pour demain,** non dans ses détails techniques, mais dans les buts à atteindre (entrepreneur, solidaire, attractif, bien vivre). Ce sont ces buts et les enjeux qui les sous-tendent (emploi, cohésion sociale, qualité du cadre de vie, réussite des transitions, notoriété) qui ont force de mobilisation collective.
- **Mieux rassembler, hiérarchiser les orientations et objectifs :** Les 5 ambitions sont clairement formulées. Mais leur déclinaison en orientations et objectifs est trop sectorielle (l'économie, l'environnement, etc...) alors que l'évolution d'un territoire constitue un tout. Le lecteur cherche la convergence. D'évidence, « faire venir les touristes » relève de la qualité du cadre angevin et de son attractivité, « réussir la transition énergétique » est affaire d'innovation et de formes collectives d'action... Une telle sectorisation est une forme d'organisation pour la conduite de l'action, mais ne peut pas être le vecteur d'une vision politique globale.



Formaliser le livrable et restituer les résultats

I/ FORMALISER LE LIVRABLE

- Court et synthétique,
- mais avec une contextualisation assez dense pour bien faire ressortir les éléments de controverse et de complexité.
- Finir par les préconisations.
- Garder la même trame pour chaque avis donné.
- Un avis ≠ rapport (volumineux et consomme beaucoup d'énergie)

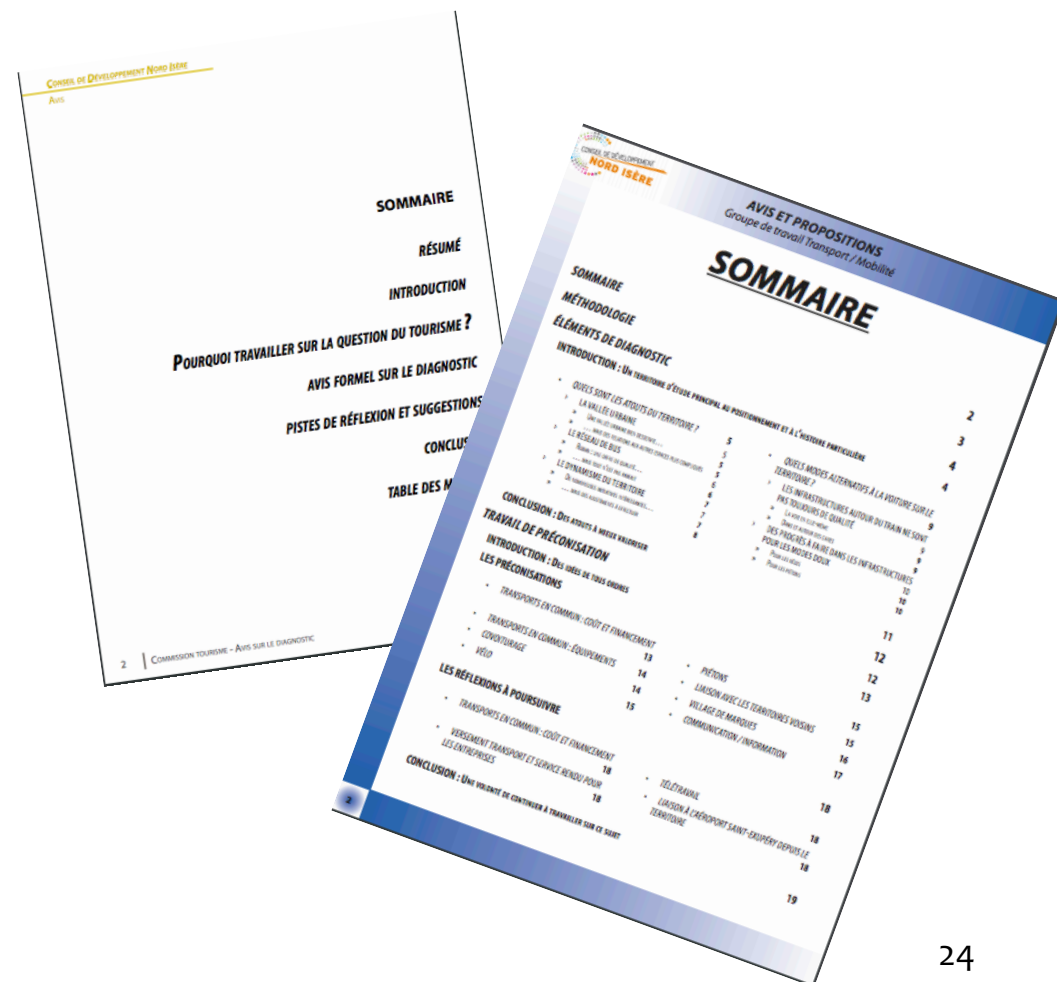
II/ RESTITUER LES RESULTATS

Demander une restitution orale systématique auprès du commanditaire

+ restitution par voie de presse

+ restitution via les canaux classiques de communication (internet)

Prévoir un système d'évaluation critique des avis que vous émettez,
si possible par les personnes que vous avez consultées (par ex: réaliser une enquête suite à la consultation).



Quatrième Partie

Le rôle des acteurs des conseils de développement



“Edicter quelques règles, puis faire confiance.”



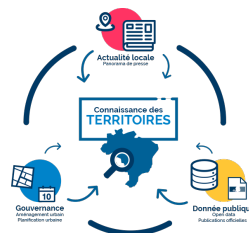
Les pièges fréquents à éviter

- ☐ Ne pas prendre du recul et vous engager trop directement dans la controverse
- ☐ Prendre le rôle de l'animateur
- ☐ « Jouer votre crédibilité » sur un avis (raisons techniques, volonté de répondre à tout prix...)
- ☐ Facilité d'une phase de concertation au sein du seul conseil de développement (« entre soi »)
- ☐ Être pris par les jeux des membres du conseil de développement, chacun voulant pousser l'avis dans la direction de son choix



Etre dans une démarche de recherche-développement

Chargé de mission/animateur



Bénévole /élu

- ☐ Développer **des compétences et des outils de veille** permettant 1) de déceler les besoins du territoire 2) de déceler les tendances sociétales et de nourrir par ce biais les acteurs du territoire, notamment entreprises, associations et les adhérents du conseil de développement. Cette veille doit constituer une offre de service à part entière.
- ☐ Réaliser des **benchmark d'initiatives innovantes et pertinentes menées sur les autres territoires ou par d'autres acteurs que des conseils de développement**. Il s'agit ici, à partir de la veille, de réaliser des analyses des initiatives identifiées, pour faire ressortir leurs limites et leurs intérêts, en vue de travailler sur des initiatives comparables sur le territoire.
- ☐ **Appuyer l'animation des communautés d'acteurs du conseil de développement**, dans le but de travailler les enjeux du territoire et les solutions potentielles pouvant être mises en place par la société civile, en lien avec les pouvoirs publics locaux.
- ☐ **S'intégrer dans des réseaux techniques de compétences** pouvant nourrir la veille et l'expertise des besoins territoriaux (CESER, RTES, CRESS...).

- ☐ **Se positionner comme des « vigies » sur les besoins territoriaux** en révélant la vision des acteurs de la société civile. C'est aux acteurs des conseils de développement d'être à l'avant garde dans la compréhension, l'analyse et l'explicitation des besoins du territoire.
- ☐ **Animer des communautés d'acteurs du conseil de développement**, pour que s'expriment les besoins et acteurs du territoire. C'est aux bénévoles de conseils de développement de faire vivre cette structure en amenant les acteurs pour y débattre et échanger. Le conseil de développement doit être une structure ouverte et accessible sur le territoire, alors que sa gouvernance et ses pratiques apparaissent faites pour des seuls initiés.
- ☐ **S'intégrer dans des réseaux à un niveau politique et stratégique** (mais pas partisans) sur le développement local, l'innovation territoriale, etc.
- ☐ **Impulser** des démarches territoriales autour de thèmes et d'enjeux spécifiques, en organisant des mini-débats, réunions, échanges, de préférence chez les acteurs du territoire (entreprise, association, commerce, etc.)



Structurer la démarche de production d'un avis collectif

Chargé de mission/animateur



Bénévole /élu

- ☐ **Penser et construire la démarche. Proposer la méthode et les outils utilisés**, à partir de la rédaction d'une note de cadrage méthodologique. Pour cela, être au fait des méthodes d'animation créatives, tester et évaluer ces méthodes.
- ☐ Proposer les règles sur la prise de décision et la réalisation de choix, **en appui à la décision des élus du conseil de développement.**
- ☐ **Constituer le dossier de diagnostic**, à partir des éléments de veille, de benchmark, et des différents supports de réflexion et d'analyse apportés par les différentes parties prenantes.
- ☐ **Etre la personne référente sur le suivi de l'ensemble de la démarche**, et le référent « technique » sur les aspects de méthodologie et d'outil de la démarche.

- ☐ **Penser politiquement et stratégiquement les enjeux et thèmes méritant d'être traités.** Assurer le travail d'identification et de débat autour du thème proposé. Réaliser la note de cadrage initial, à destination des élus de la collectivité et de l'ensemble des parties prenantes.
- ☐ **Proposer les parties prenantes devant être mobilisées dans le cadre de la démarche, et prendre contact avec ces parties prenantes** (ne pas laisser l'animateur gérer seul cette partie là. C'est aux acteurs bénévoles du conseil de développement de solliciter les acteurs du territoire).



Chargé de mission/animateur



Bénévole /élu

- ☐ **Intervenir en appui aux bénévoles dans le travail de médiation et d'animation des différents acteurs et parties prenantes.** Sensibiliser préalablement les bénévoles à la médiation territoriale et aux techniques d'animation. Se positionner comme observateur des temps d'animation.
- ☐ **Sensibiliser les acteurs du conseil de développement à la démarche de production d'un avis collectif** et les repositionner sur les enjeux d'intérêt général, afin d'éviter qu'ils n'investissent leurs intérêts personnels ou catégoriels.
- ☐ **Identifier les potentiels points de conflits** et intervenir en appui auprès du Bureau du Conseil de développement pour assurer leur règlement. Travailler préalablement avec le conseil de développement sur l'identification des acteurs qui vont agir comme « médiateur » dans le cadre de la démarche.
- ☐ **Veiller à la mobilisation constante des parties prenantes** et identifier les potentielles problématiques de démobilisation, de postures malveillantes, etc.

- ☐ **Identifier au sein du conseil de développement l'équipe bénévole en charge de la démarche soit**
 - 1) Les acteurs intégrés dans le groupe exploratoire
 - 2) Les acteurs en charge de l'animation (idéalement un binôme)
 - 3) Les acteurs en charge d'intervenir en médiation de conflit (idéalement une personne, qui n'intervient pas sur le reste de la mission)
- ☐ **Animer la démarche et les temps de concertation**
- ☐ **Veiller à la mobilisation constante des parties prenantes** et identifier les potentielles problématiques de démobilisation, de postures malveillantes, etc.
- ☐ **Veiller à la bonne intégration des différentes parties prenantes**, également sur les temps informels (fin de réunion). Animer par la convivialité.

Ellyx

Recherche, conseil et ingénierie en innovation sociale

Société sous statut SCOP ARL

Siret : 793 736 216 00045

Code APE : 7220Z

www.ellyx.fr

contact@ellyx.fr

Siège social:

*123 avenue René Cassagne
33150 Cenon*

Antenne Poitiers:

*34, boulevard Solferino
86000 Poitiers*



Générateur d'innovation sociale

lescop
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES
ET PARTICIPATIVES

lauréat
Réseau Entreprendre®
Aquitaine