

Journée Des Professionnels de la ville

## Les obstacles à la participation des habitants

---

Éléments issus de la séance

30 novembre 2006 - Strasbourg



Observatoire Régional de l'Intégration  
et de la Ville, Alsace

1 rue de la course ■ 67000 Strasbourg

■ tél: 03 88 14 35 89 ■ fax: 03 88 21 98 31

■ mel: [oriv.alsace@wanadoo.fr](mailto:oriv.alsace@wanadoo.fr)

■ site: [www.oriv-alsace.org](http://www.oriv-alsace.org)

---

**L'objectif de cette rencontre était de rendre compte :**

- Du contexte actuel lié à l'injonction à la participation des habitants dans le cadre de la politique de la ville,
- Présenter une expérience de terrain.

**La rencontre s'est structurée en trois temps :**

- Présentation générale du contexte lié à la participation des habitants,
- Temps d'échanges avec la salle sur les limites et atouts de la participation,
- Présentation de l'expérience menée à Bezons (Val d'Oise) par Jean-Luc LANTENOIS, Chargé de mission

**Pièce jointe :**

- Présentation d'expérience de Jean-Luc LANTENOIS

# COMPTE RENDU SYNTHÉTIQUE DES ÉCHANGES

## **Participation des habitants et politique de la ville**

### Un lien ancien

La participation des habitants est inscrite depuis l'origine dans les procédures et dispositifs de la politique de la ville. Dès les premières mesures Habitat et Vie Sociale il s'agissait d'agir sur le cadre de vie, mais aussi de gérer des services nouveaux à titre expérimental (régies de quartier, haltes garderies... dans les années 80).

Ces expériences ont entraîné des réflexions sur l'implication des habitants: interrogations sur les évolutions de l'exercice de la démocratie locale et ses impacts dans tous les champs de l'action publique.

### Un cadrage contractuel

Le Comité Interministériel des Villes du 30 juin 1998 a pour la première fois formalisé la "participation des habitants". Il pose cet aspect comme une condition à la signature par l'Etat des contrats de ville 2000-2006 et évoque la participation des habitants comme étant au coeur de la politique de la ville: "il convient d'organiser les démarches permettant aux habitants de se prononcer, en amont de l'élaboration des projets, sur les priorités des programmes d'actions qui concernent le cadre de leur vie quotidienne. Il est également nécessaire des les associer à l'élaboration, à la mise en oeuvre et à l'évaluation en continu des actions qui seront décidées par les partenaires du contrat de ville".

### Des évolutions législatives

Depuis 1983 des lois successives ont mis en place des organes pour améliorer l'information et la participation des habitants, notamment dans les domaines de l'urbanisme et de l'aménagement: enquêtes publiques sur les opérations d'urbanismes, concertation avec les habitants dès la conception d'une opération d'aménagement...

La loi du 6 février 1992 "d'orientation relative à l'administration territoriale" permet de créer des comités consultatifs pour tous les projets ou questions intéressant les services publics ou les équipements de proximité.

La loi du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité institue les conseils de quartier.

Ainsi, il existe de nombreuses possibilités pour créer des cadres de concertation ou de participation des habitants, et des obligations pour les communes.

### Une prise en compte plus modeste dans le cadre des Contrats Urbains de Cohésion Sociale

Les circulaires relatives à la mise en place des CUCS ne mentionnent pas de temps de travail ou de débat avec les habitants. La citoyenneté apparaît comme une priorité de l'Etat, mais le terme est entendu dans un sens plus restreint (droits et devoirs des citoyens) et associé à la prévention de la délinquance.

Le guide méthodologique des CUCS se réfère à un enjeu de concertation des habitants en tant qu'élément fort de la préparation de la nouvelle contractualisation. Mais compte tenu des contraintes de temps cette concertation n'a pu être organisée sur de nombreux sites.

#### Les principes de la participation des habitants:

- Reconnaissance de l'habitant comme citoyen, acteur voire décideur
- Reconnaissance des compétences d'usage des habitants (porteurs de connaissances et de savoirs)
- Repose sur le volontariat et la motivation
- Acceptation du projet et non remise en cause dans la réalisation

#### Les objectifs de la participation des habitants

Pour la DIV, ils sont de trois ordres:

- Restaurer la crédibilité et la légitimité de l'action publique
- Valoriser les initiatives d'habitants, modifier les relations professionnels/ habitants, améliorer l'image de soi
- Moderniser les services publics, afin de renforcer les conditions d'accès aux droits et mieux répondre aux demandes des usagers.

#### Les difficultés:

- Le caractère incantatoire de la participation: de nombreux travaux mettent en avant le caractère itératif et incantatoire de la participation et ses avancées limitées.
- La peur du politique : la participation est à la fois souhaitée et redoutée. Peur d'un contre-pouvoir et peur de ne pouvoir répondre aux questions.
- Le positionnement de la question de la participation: elle est souvent abordée sous l'angle technique (ex.: fonds de participation), alors que cette question relève d'une dimension politique (au sens étymologique du terme).
- Un problème de sens: le terme de participation est utilisé pour désigner différentes choses (implication, information, concertation...).

#### Conclusion:

- La participation n'est pas innée, les acteurs ont besoin de formation.
- On ne peut pas "faire participer" tout le monde.
- La participation se pense pour arriver à un résultat.
- Aspects méthodologiques auxquels penser:
  - diversité des instances et des publics
  - accueillir dans les dispositifs
  - assurer l'évaluation
  - reconnaître le citoyen, le valoriser et lui faire confiance
  - réhabiliter l'image du politique
  - donner un objet à l'instance
  - jouer sur les différents intérêts
  - identité du quartier

## Tableau de synthèse des échanges avec les participants

Qu'est ce que la participation?	Les obstacles	Les motivations	Les difficultés	Les atouts
Information	Qui porte la participation (maître d'œuvre/d'ouvrage, règles du jeu)?	Se structurer	Garder l'intérêt du service public (garant de l'intérêt général)	Rendre lisible l'information
Consultation		Obtenir des subventions		Accompagner
Concertation	Moyens humains et financiers	Intérêt particulier	Organisation fonctionnelle	Diversifier les publics
Codécision		Intérêt général		
Délibération	Prise de parole en public	Appropriation du projet et de ses conséquences	Passé du quartier	Définir la finalité de la participation
Projets de tailles et d'échelles différentes	Absence de culture commune entre habitants et techniciens	Relais d'information	Effets induits de la participation	Volonté politique et moyens
Plurielle	Représentations	Reconnaissance	Absence de culture commune	Durée et long terme
		Convivialité	Manque de confiance dans le projet	Proximité
		Identité	Craintes des élus	Formation des techniciens et des habitants
		Résistance		Rendre transparent
		Intérêt général/particulier		Politique d'accueil
				Respect/confiance

*NOTE PROFESSIONNELLE*

*Jean-Luc LANTENOIS*

*Groupe IDO4C*

**DU PASSAGE D'UNE DIRECTION  
DELEGATIVE  
A UNE MISSION  
DESTABILISATRICE**

## **I) Présentation de la Commune**

- 1) Généralités**
- 2) Approche du fonctionnement local jusqu'en 2001**
- 3) Diagnostic pour un projet de ville et contradictions d'un fonctionnement**

## **II) Incidences professionnelles personnelles**

- 1) Passage d'un fonctionnement centralisé et délégataire à un fonctionnement par pôle**
- 2) Démocratie participative comme partie intégrante**
  - a) d'une mission**
  - b) des missions de la « mission »**

## **III) Professionnaliser la démocratie ?**

- a) Conséquence du passage d'une culture d'objectifs à une politique de projet(s)**
- b) dangers et espoirs et pour les fonctionnaires**

## **IV) Rôle du cadre territorial dans ce contexte de projet de démocratie participative**

## 1) PRESENTATION DE LA COMMUNE

### a) Généralités

Bezons est une ville de la banlieue parisienne de 26 000 habitants, implantée sur 400 hectares, aux confins du Val d'Oise, en bordure de Seine, en grande couronne.

Elle est limitrophe d'Argenteuil (95), Nanterre et Colombes (toutes deux dans les Hauts de Seine, de l'autre côté de la Seine), toutes ces communes étant 3 ou 4 fois plus grandes qu'elle. Elle est également bordée par Houilles, Carrières et Sartrouville (78).

De plus, elle se situe à moins de 10 minutes de la Défense, proche de Paris.

Sa situation stratégique avec l'arrivée prochaine du Tramway, la rareté des terrains et par conséquent le coût exorbitant de l'offre immobilière de la petite couronne la rendent, depuis quelques années, très attractive (25% d'augmentation en 1 an pour l'achat d'un pavillon).

Historiquement peuplée d'ouvriers, elle voit arriver de nouveaux habitants, cadres moyens ou supérieurs, qui achètent les programmes en accession tant en appartements qu'en maisons de ville, même si ces programmes accueillent plus de 40% de bezonnais de « souche ».

D'autres trouvent à acheter de l'ancien qu'ils rénovent ou agrandissent.

20% des bezonnais salariés ne travaillent pas dans la localité.

Les entreprises se sont beaucoup renouvelées, accueillant aujourd'hui des emplois plus qualifiés, souvent du secteur tertiaire. C'est ainsi que la population encore majoritairement sous qualifiée trouve de moins en moins d'emplois sur place. Le taux de chômage atteint 14%, largement au-dessus de la moyenne départementale et nationale. L'échec scolaire atteint dans le secondaire des taux d'échec supérieurs à la moyenne Val d'Oisienne, elle-même étant en queue de peloton des départements.

Le tissu urbain est serré avec toutefois une zone pavillonnaire très agréable et un habitat social important, disséminé sur presque toute la ville. Celui-ci est composé d'immeubles de faible hauteur dans des ensembles ne dépassant pas 300 logements. Toute l'entrée de ville, côté Seine, est à revoir, d'une part pour accueillir le tramway, d'autre part pour améliorer l'environnement.

La mise en place du « Projet de Ville », impulsée par la municipalité depuis 2002, s'inscrivant sans la citer, dans une démarche de « développement durable », accompagnée par un travail de co-élaboration avec la population arrive dans une nouvelle phase puisque celle du diagnostic a permis de fixer de grandes orientations :

- L'arrivée du Tram en 2008 devra s'accompagner d'un renouvellement urbain, appuyé par un accompagnement social exigeant.
  - La « reconquête » des berges de seine (séparées de la ville par la zone d'activité) devient un objectif indispensable pour le développement.
  - Les départementales (ex nationales) vont être traitées en boulevards urbains
  - La démocratie participative va franchir une nouvelle étape notamment pour éviter la réflexion du « tout urbain ».

La volonté municipale est de ne pas dépasser le seuil des 30 000 habitants, de continuer à avoir un haut niveau de service, (d'après une expertise de la DDE), de continuer à être en perpétuelle écoute, mouvement, a amené à réfléchir sur le fonctionnement de ses services, ses structures et sur la politique municipale basée sur des objectifs.

## 2) Approche du fonctionnement local jusqu'en 2001

Le fonctionnement des instances municipales : élus et services, a connu des épisodes qui étaient bien souvent liés à la personnalité de son Maire. Pour résumer jusqu'en 1960, un fonctionnement très centralisé, regroupé autour de son premier magistrat, d'adjoints permanents.

Le fonctionnement des services est contrôlé conjointement par le Maire et le secrétaire général.

Deux autres cadres témoignent des objectifs qui étaient les besoins sociaux de l'époque :

- Un directeur des services techniques
- Un directeur du CCAS

Les affaires scolaires, enfance, santé étant directement gérées par les élus.

Après 1960, l'organigramme municipal change progressivement avec deux Maires qui impulsent d'abord progressivement, puis officialisant en 1981 l'organigramme râteau qui différencie le pouvoir politique des élus et la direction technique des services municipaux.

Fondamentalement, cet organigramme laisse penser que la répartition des rôles de chacun est déterminée mais l'effet râteau va accentuer les binômes, élus délégués-directeurs de division, renforcer la verticalité, permettre la constitution de « Républiques autonomes » (due aussi à la dissémination géographique des services).

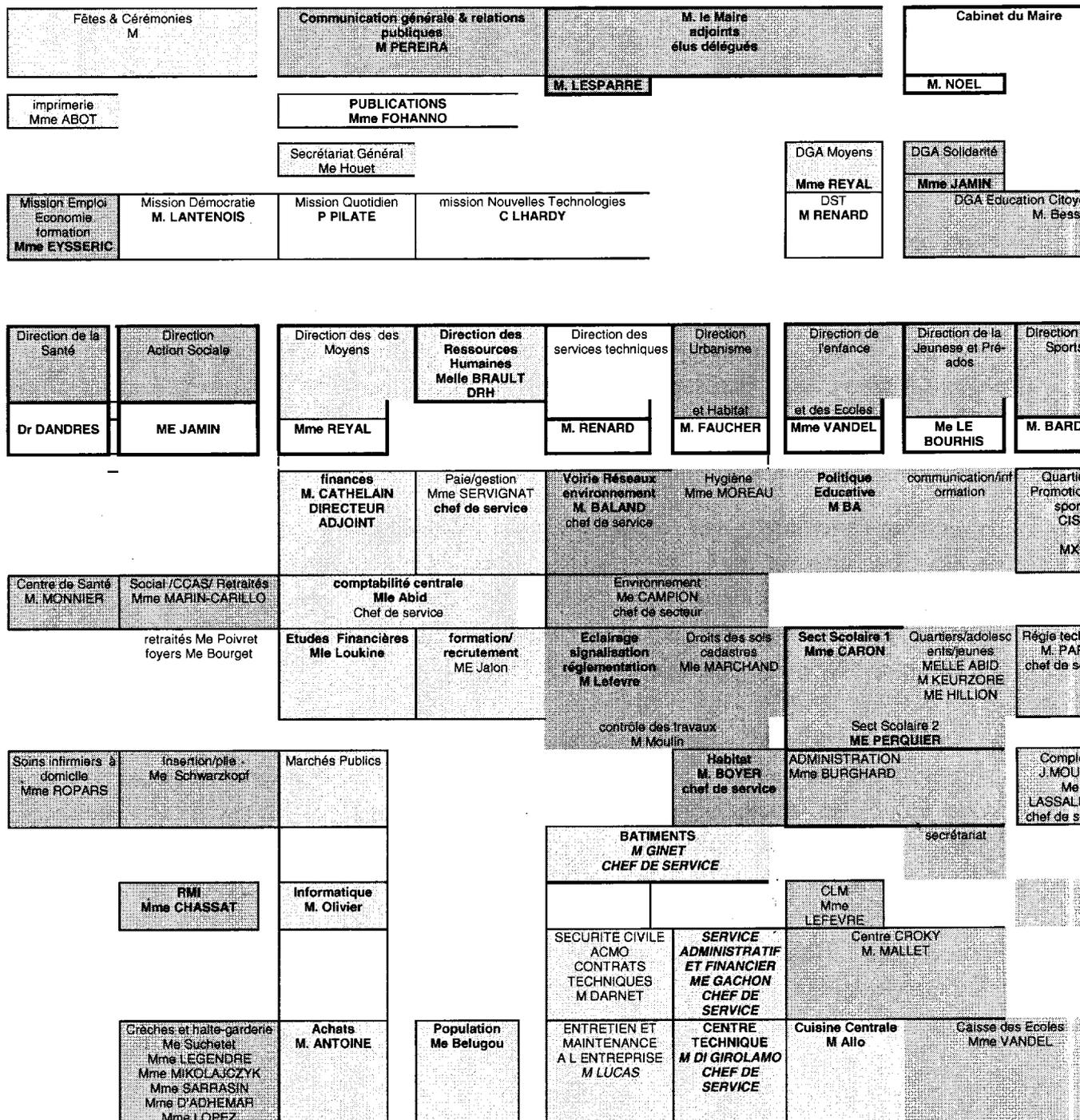
Ce fonctionnement aura naturellement un avantage : celui de sérier la transformation de la ville, d'apporter aux élus les éléments nécessaires pour que leur ville, leurs rêves, leurs visions politiques soient cultivées, maîtrisés avec ceux qui y habitent ; remettre au cœur des préoccupations des techniciens l'habitant, l'utilisateur, le contribuable devient un leitmotiv.

Tous ces éléments montraient que l'on ne pouvait fonctionner qu'avec uniquement des objectifs mais devait se transformer en un projet politique fort.

L'organigramme élu, celui des services en transformation constante devait ou aurait du se transformer, surtout après la mise en place entre 1995 et 2001 d'un maillage dans la ville, d'une charte de la démocratie, d'une accélération de la proximité « Défense ».

Le travail par quatre grands pôles liés à quatre commissions municipales allait se traduire par l'organigramme ci-après

Evolution certes mais déjà en conflit avec l'idée du développement durable, qui allait s'accélérer avec la mise en place de la démarche projet de ville.



### 3) Diagnostic pour un projet de ville et contradiction d'un fonctionnement

Le diagnostic pour un projet de ville issu d'une concertation à plusieurs niveaux :

- Experts professionnels
- Experts professionnels + experts d'usagers + élus
- Conseils de quartier, d'usagers
- Commissions municipales

a permis de s'orienter vers quatre grands axes :

- Economie et emploi en accueillant des entreprises à forte valeur ajoutée, et redéfinir leur implantation donc se pose la question de l'environnemental, de la formation, des besoins sociaux pour les nouveaux arrivants.
- Développement des circulations douces avec l'arrivée du tramway, le développement des transports en commun et lutte contre la place excessive de la voiture donc se pose les mêmes questions d'adaptation de la ville à une réflexion sur la durée en ajoutant une approche pédagogique sur le rôle de l'automobile dans la ville comme élément du « passé ».

« Un cœur pour la cité, vivre mieux la (sa) ville, en lui donnant plus de cohérence avec un vrai centre ville, valoriser les bords de Seine, construire des liaisons inter quartier. Se pose la question pour tous les secteurs municipaux, comment contribuer à cette avancée : par exemple comment les centres sociaux, cœur des quartiers vont dépasser la notion même de proximité pour la relier à une nécessité de centralité et vice-versa.

- Une ville pour tous. Si grâce à une politique de logement, Bezons est devenu une Ville ouverte à tous, d'autres besoins méritent de trouver des réponses : la formation (voir la priorité emploi), l'accueil pour les personnes âgées (voir accès à la centralité, à l'adaptation des bâtiments municipaux), offrir des parcours résidentiels aux jeunes.

Comme on peut s'apercevoir, une Ville qui se base sur une politique de projet global ne peut se satisfaire d'un fonctionnement municipal classique. La Ville se dote progressivement d'un organigramme de type matriciel sans l'avouer, comportant une double entrée :

➤ A) Par des pôles sans liens hiérarchiques entre les services concernés - 4 structures :

- 
- Développement
  - Moyens
  - Solidarité
  - Education/Culture/Animation

Ils ont vocation à faire circuler l'information, développer la transversalité dans la prise en compte des orientations municipales, aider à la réflexion collective autour des programmes d'actions, favoriser l'intégration des opérations, bonifier par la mutualisation des moyens disponibles, évaluer les réalisations.

- B) Par les directions et services où s'établissent les relations hiérarchiques.

A cela « s'ajoutent », des groupes de pilotages conduits politiquement par un élu et pour la technicité, d'un cadre.

Il n'est pas obligé que l'élu et le technicien soient dans le même secteur vertical, il n'est pas obligatoire pour le pilotage technique que le cadre soit hiérarchiquement situé au-dessus des techniciens qui font parti de ce comité....

Une nouvelle « culture de management » se fait jour.

Par exemple, c'était la directrice de la piscine (cadre B) qui dirigeait le comité de pilotage où figurait le DGST notamment...

Ce qui n'est pas sans causer de soucis (c'est un moindre mot).

Une dernière difficulté majeure s'est ajoutée dans la volonté de cette démarche, encore plus déstabilisatrice :

celle d'intégrer dans ces comités de pilotage (à des moments précis) l'opinion, les avis d'usager, de représentants de la population (associations, conseils de quartier, personnes ressources, etc). L'objectif est naturellement d'aller encore plus loin que des moments précis.

## II) INCIDENCES PROFESSIONNELLES PERSONNELLES

### 1) Passage d'un fonctionnement centralisé et délégataire à un fonctionnement par pôle.

En 1988, le Maire de Bezons me confie comme mission (sur un poste de contractuel) de mettre en place les outils nécessaires pour renouer les liens de vie sociale dans les quartiers (chargé de mission avec une adjointe).

A partir d'une analyse (en liaison avec différents organismes : CAF, Bailleurs, associations, élus). il s'élabore une stratégie qui conclue à :

- Après diagnostic et en partenariat mailler la ville avec trois centres sociaux et une mission spécifique dans un quartier enclavé.
- De construire des liens avec la population, avec l'aide des associations, de groupes informels, d'institutionnels et les élus du quartier.
- D'engager des actions de proximité non seulement d'animation mais aussi de propositions pour le mieux vivre (de la réhabilitation d'une cité à la transformation d'un parking, de la création de ludothèques à l'installation d'un D.A.B.)
- D'installer des comités d'usagers, conseils de projets : ébauche de conseils de quartier.

Ma mission passe alors d'un chargé de mission à un poste de directeur de division avec : trois directeurs, un chargé de mission, une adjointe à l'animation, quatre adjoints de développement, huit techniciens de maintenance, quatre secrétaires, deux emplois jeunes.

Après l'installation progressive de ces structures (avec les équipements allant avec), l'incidence sur les autres secteurs municipaux selon les initiatives issues de ces quartiers sera de règle : pas un seul service qui n'ait été interpellé ou qui ait eu une action commune avec les professionnels mais aussi autour d'une table pour collaborer avec la population. La fameuse trilogie : élu -experts d'usage - experts professionnels amena à :

- a) à déléguer techniquement de plus en plus de responsabilités décisionnelles aux directions de centres sociaux avec les maires adjoints délégués aux quartiers.
- b) A la création officielle de conseils de quartier bien avant la loi du 27 février 2002

Actuellement Bezons vise à organiser les conseils de quartier selon les modalités définies pour les villes de 20 000 à 79 999 habitants

- c) A transformer de nouveau ma mission (et mon poste) en un rôle de chargé de mission relié directement au directeur général des services et chargé d'animer, d'accompagner, d'impulser dans les quatre pôles et les directions de services une réflexion-action sur le partage commun d'un projet politique (dans le sens noble du terme) et des moyens à mettre en œuvre pour développer la participation des experts d'usage que sont les habitants.

En 20 ans, selon l'affinement de la mission confiée mon poste s'était modifié trois fois :

- 1984-1989 : Chargé de Mission
- 1989-2002 : Directeur de Division
- Depuis 2002 : Chargé de Mission
- 

Avec comme projet technique officiel : donner les outils nécessaires aux élus, de passer d'une démocratie délégataire (indispensable encore) à une démocratie participative en étant acteur d'une transformation des missions des services municipaux.

## 2) Démocratie participative comme partie intégrante d'une mission :

La mission confiée est, sous l'autorité du premier adjoint délégué à la coordination du travail vers les quartiers, les associations, les communautés de « comme le cite Gontcharoff » la reprise en main de la politique par les citoyens : la démocratie locale participative.

Le poste : « Chargé de Mission Démocratie » doit avoir quatre objectifs dans cette mission :

- Agir sur les structures de participation des services publics communaux
- Sur les conseils de quartier
- Sur les associations
- En général sur la participation citoyenne avec entre autre le volet prioritaire qu'est le projet de ville

### a) les missions de « la mission »

Elles sont multiples, transversales et bien souvent complémentaires. Elles visent en général à constamment déstabiliser l'ordre immuable hiérarchique, le consensus du « moins disant et faisant », à savoir gérer les conséquences positives ou négatives d'une expérience, d'une réalisation partagée.

Elles nécessitent : rigueur, humilité, écoute et lorsque l'on travaille en partage, elles nécessitent de partir d'un postulat (à mon humble avis) :

« le plus grand gaspillage est celui des qualités humaines ... dans la fonction publique, c'est un luxe que nous ne pouvons plus se permettre... dans notre société non plus ».

Plus précisément les missions sont :

### 3) Pour les services publics communaux

- Initier les structures de participation en veillant à leur cohérence, conseiller les services, alerter et conseiller le pouvoir politique.

### 2) Sur les conseils de quartier :

- Veiller au suivi, à leur coordination mais aussi à aider les élus délégués, les habitants à réfléchir VILLE lorsqu'il y a un projet quartier
- Assurer en lien direct avec la DG du bon fonctionnement des services dans le domaine de la proximité

### 3) Le monde associatif :

- Impulser une démocratie d'égalité dans tous les secteurs ;
- Coordonner, aider à l'émergence, rappeler l'égalité des citoyens ( membres associatifs ou non) devant l'administration .
- Initier tous les partenariats possible ville-associations mais aussi inter-associatives.

### 4) La participation citoyenne :

- Conduire cette réflexion sur l'ensemble de la commune.
- Impulser les expérimentations et l'évaluation.
- Prendre en charge toutes les facettes de cette participation dans le projet de ville

## III) PROFESSIONNALISER LA DEMOCRATIE.

## 1) Conséquence du passage d'une culture d'objectifs à une politique de projet(s)

On ne peut pas écrire qu'une politique municipale basée sur des objectifs «classiques » mais indispensables pour la population sera chose aisée.

S'assurer que l'objectif de l'Action Educative est de « caser » tous les élèves à la rentrée est une mission obligatoire car légale mais surtout entre dans le droit à l'éducation pour tous.

Offrir une programmation culturelle populaire de qualité, ou veiller à la maintenance des lieux sportifs devraient être des objectifs communs à toutes les villes. Mais inscrire ces objectifs comme outils dans un projet d'éducation populaire partagée par la population nécessite une réflexion qui ne peut être laissée qu'aux élus, qu'aux techniciens.

Là doit s'investir la population, l'expert d'usage qui peut être autant régulateur qu'innovateur, observateur et garant des décisions prises, etc à une condition obligatoire : posséder les outils nécessaires pour jouer pleinement ces rôles.

Car c'est en cela que se joue la démocratie participative : ce sont les citoyens qui sont à l'origine de la société, il faut donner, partager les moyens pour réussir l'exercice de la démocratie.

Démocratie et accès au savoir sont indissociablement liés. Les premiers salariés à former des citoyens furent les instituteurs : fonction d'état ; pour la démocratie participative dans les communes ne faut-il pas des fonctionnaires territoriaux pour former les habitants, en considérant que les élus pour concrétiser leurs rêves, leur idéal, leur projet ont besoin d'apports techniques indispensables.

De même les élus ont besoin de relations nouvelles avec leurs fonctionnaires pour réhabiliter la politique, car ces derniers sont là pour appliquer leurs décisions et comment le faire si on ne les comprend pas, surtout dans un projet, image d'une situation, d'un état que les élus pensent atteindre.

Une partie des fonctionnaires comme des catégories entières de la population ont été mises en inertie.

La réflexion sur la professionnalisation de la démocratie ne veut pas dire que tous les élus doivent être des professionnels permanents, mais qu'il faut leur donner du temps et aussi du personnel dont leur mission sera de les accompagner.

Lorsqu'un élu est délégué à l'urbanisme, il y a un directeur pour cela. Lorsque un conseil municipal s'engage dans la démocratie participative, la nécessité d'un cadre chargé de promouvoir ce projet ( ? ) s'avère nécessaire.

## 2) Dangers et espoirs pour les fonctionnaires à partir de mon expérience

Les dangers sont nombreux et peuvent se résumer en une formule : ne jamais oublier la répartition des rôles élus/cadres.

Dès qu'il y a intervention du chargé de mission démocratie en direction de la population, des services, des autres élus il y a une nécessité qui est celle de définir les domaines dans lesquels élus et cadres interviennent où les rôles doivent être précisés.

En particulier lors de la réunion de co-élaboration avec la population, les répartitions : représentation de la ville, définition et mise en œuvre des politiques publiques peuvent entraîner le cadre à extrapoler la décision, à définir les objectifs lorsque la pression des usagers est forte.

La grande difficulté est la compréhension, aussi souvent à une non co-élaboration dans la mise en action du projet politique et des objectifs et de sa mise en œuvre.

Recueillir des informations, élaborer des solutions, la mise en œuvre, ces rôles qui sont des missions de cadres sont souvent aspirés par un nouvel enjeu qui est la place que vont lui donner les élus, la population, les experts professionnels comme étant celle d'un décodeur, parfois péjorativement expliqué comme « celui qui tire les ficelles ».

Dans ce processus élus-population-technicien, il devient nécessaire d'établir que le projet politique, piloté par les élus doit être accompagné de projets de services pilotés par les directions et élaborés par les personnels.

Les risques de confusion peuvent être aussi évités si les « codes de langage » de chacun soient compris, qu'il y ait un travail pédagogique de ne plus se cacher derrière des sigles, des termes technico-politiques, d'être un élément pour transmettre les informations, les connaissances. En résumé être un acteur de la réhabilitation de l'éducation populaire tant au niveau des usagers, que des fonctionnaires (hors de la technicité, aider à mieux

assimiler des éléments de culture générale pour mieux savoir s'adapter au changement).

S'il y a danger ce n'est pas la co-élaboration d'une politique de la ville mais son incompréhension ( premier critère d'insatisfaction des fonctionnaires territoriaux, d'après une enquête de la Gazette ) Le « réveil des inerties » avec une commande publique devrait rendre « la politique au citoyen », et devrait permettre aux fonctionnaires de donner toute sa valeur au mot servir.

#### **IV ROLE DU CADRE TERRITORIAL DANS CE CONTEXTE DE DEMOCRATIE PARTICIPATIVE**

Il peut se construire dans une pratique de management en même temps délégataire et d'animation :

En coordonnant, impulsant les différents groupes de travail sur la base du projet politique déterminé par les élus

En impulsant l'analyse et la mise en pratique des projets de service

En étant une « vigie » rappelant dans chaque stratégie mise en action la place de la population et aider les secteurs non pas à l'intégrer à ce qu'elle fasse partie naturelle de leur mission.

Ce rôle doit en même temps allier rigueur, avec souplesse dans la conception, réalisation, temps de réponse avec la population, en trouvant les bonnes grilles de décision avec les élus .

Il nécessite aussi une délégation des pouvoirs techniques d'une partie des directions à leurs agents ( chefs de service, de régie) mais elle ne signifie surtout pas dilution...d'où la nécessité d'un projet de service bien défini, d'un projet politique porté par les élus .

Ce rôle, personnellement, « j'aimerais » l'appliquer dans deux situations :

- a) Directeur général adjoint en charge d'appliquer auprès des secteurs la conduite permanente de l'orientation « élus - experts professionnels ( territoriaux et autres)

experts d'usage (population), et cela dans une première phase avec les secteurs concernés directement avec la population.

Et il me semble d'une manière indispensable, en complémentarité, de développer et mettre en action la notion de développement durable, projet à mon humble avis capable de « mobiliser » professionnellement les agents territoriaux. ( un récent sondage vient de paraître montrant que plus de 25% des jeunes souhaite entrer dans la fonction territoriale...chiffre plus qu'encourageant, car si un projet politique innovant comme le développement durable voit le jour dans les collectivités, des « inerties » peuvent être vaincues).

- b) autre choix, être directeur général dans une petite commune de 3500 habitants afin de pratiquer un management « de proximité », de montrer qu'à partir d'un projet politique fort on peut appliquer toutes les motivations expliquées plus haut ? Etre en début et en fin de chaîne, pour voir des résultats immédiats, pour permettre la corrélation directe, journalière, permanente de travail de démocratie participative. Et comme d'après un de nos formateurs : un management efficace, formateur pour tous, et libérant les inerties est difficile lorsque l'on dirige plus de 7 personnes... !