

Nouveau rôle du manager public : l'alliance des compétences et des savoirs au service des initiatives citoyennes

Porté par **Thierry Ambrosini**

Pensez à identifier un scribe et un maître du temps en début de chaque rotation

14h35 - 14h55

Rotation #1 - ORIGINES & FINALITES

D'où vient le projet ? A quoi voudrions-nous aboutir ? Pourquoi est-ce important ?

Scribe : Isabelle CHAUVIN

Maître du temps :

ROUND 1

Sophie RAOUN agent territoriale en disponibilité, en curieuse, animée de l'intérêt pour le sujet en tant que manager public

Marion FOUCHERY coordinatrice labo publique au CD Haute-Garonne, une 1ère en matière de participation, intéressée par la thématique

Jean-Baptiste POINTEL EPT Est Ensemble a pris récemment des fonctions de chargé de la relation aux usagers avec développement de l'initiative citoyenne et de l'innovation

Karel LOQUENEAU - Association Ecolocale, CESER de l'Aude

Isabelle CAZAUNAU, CNFPT INET

Objectif du groupe Réfléchir à la façon dont le manager public se dote de compétences pour développer les initiatives citoyennes, en parallèle de la montée en capacité des habitants

Puis recentrage de la réflexion sur le manager au fur et à mesure des ateliers -> travail sur ce qui pourrait faire sur pourquoi on peut agir, ou non, pourquoi on n'en a envie ou pas, si on en a conscience (l'impensé du manager sur sa réflexion d'action

=> A côté de chaque entrée, que peut-on poser ?

Ce sont les réflexions (est-ce que je veux, je peux, je dois ?) que peut avoir un manager face à une décision

Pistes => Réactions

- **Sécurité psychologique pour être en sécurité d'action** => définir un périmètre où on a une marge de manoeuvre, on essaie de mettre les citoyens en

lien pour la prise de décision finale, les associer à la formulation de la question, du problème... en la travaillant avec le personnel administratif. Cela maintient l' élu dans sa capacité décisionnelle. Définir un "endroit", un domaine où tout le monde sera rassuré, ça ne partira pas dans tous les sens (le manager sait qu'il ne va pas tout perdre en matière de pouvoir, l' élu sait sur quel sujet, le citoyen sait où il va, pour quoi on le sollicite / Il y a un aspect "feuille de route" => restreindre le périmètre d'action au départ pour rassurer tout le monde + faire une charte de la participation (quel public, quelle thématique, pour quelle type de décision, jusqu'où ?)

- **Partager une vision commune, notamment celle de l'action citoyenne**
- **Se donner le droit de prendre des risques** (*on le lui accorde via un espace de sécurité mais on le lui accorde aussi en matière de droit à agir*)
- **Droit à l'échec et à l'expérimentation** (*l'organisation doit le permettre et le favoriser*) => le droit à l'échec est un vocable de l'ancien monde. Il faut être dans les principes de l'innovation selon laquelle, toute personne qui se présente est la bonne. Il faudrait plutôt garder seulement le droit à expérimenter, le droit à tenter : on teste des hypothèses, qui sont ensuite invalidées ou non.
- **Nécessité d'être dans une posture affirmative** : *oser faire, dire "je"*
- **La posture vis-à-vis de l' élu** : est-ce qu'on s'autorise ? Est-on dans l'exécution ou la coproduction avec les élus. => Pour cela, il faut que l' élu soit prêt à lâcher donc cela sous-entend une acculturation, une ouverture / dimension à travailler + La coproduction n'est pas innée, notre bonne volonté n'y suffira pas. Il y a aussi la question du pouvoir => rassurer les élus sur cette nouveauté, le partage de la co-production. Par ailleurs, il faut l'envisager dans le cadre d'un processus collaboratif étendu dans le sens où il y a un chemin (parfois sinueux ou divers) de la concertation à la co-production à la co-décision

- Difficile de donner l'initiative au citoyen si on ne l'a pas soi-même expérimenté : on le vit pas en interne (à la collectivité), avant d'aller le vivre auprès des citoyens.

- Nécessité de lever les barrières technologiques et psychologiques liées à des ancrages forts : peut-être que d'autres collectivités, territoires qui ont mis le pied dans le participatif et qui pourraient témoigner pourrait peut-être lever certaines barrières...

- J'ai la sensation (à partir de la question) que, si on parle de charte de participation, on parle déjà pour d'autres : les citoyens ne nous ont pas attendus pour participer, les citoyens ont déjà pris en charge une partie du service public sans attendre les collectivités. Quand on parle de charte de la participation, on dénie d'une certaine manière, la participation déjà effective du citoyen => Il faut renverser l'approche !

Ce n'est pas tant la participation que "en quoi l'initiative citoyenne, à quoi" / comment je me situe comme manager public en complémentarité avec les initiatives citoyennes ? Sinon, on reste sur une représentation fermée. Les citoyens participent à la cohésion sociale, à la solidarité. Comment on se repositionne, on adopte une autre posture : écouter, voir, entendre... et ne pas "vouloir faire" de la participation, "vouloir faire" que les citoyens participent, votent... Ils sont assez grands pour ça ! (*cf. dernier journal d'ATD Quart Monde sur la manière dont les citoyens ont vécu le service public durant le 1er confinement*). => Ecouter et entendre, c'est aussi accepter cet état de fait et entrer en raisonnement avec cette situation. Faire à la place, même avec bonne volonté, c'est prendre la place ; on étouffe l'autre => Comment on laisse de la place à l'autre (élu, citoyen, collaborateur) ?

On peut évoquer le dialogue citoyen plutôt que la participation.

C'est aussi intégrer les citoyens dans la rédaction d'avis sur certaines notifications urbaines (ex : d'un tirage au sort d'un panel de citoyens représentatifs concernés

par la réflexion qui accompagnent ensuite la mise en oeuvre du projet).

14h55 - 15h20

Rotation #2 - RESSOURCES

De quels moyens disposons-nous pour ce projet ? De quelles ressources ? Qu'est-ce qui nous manque et où pourrions-nous les trouver ? Comment ?

Scribe : Isabelle CHAUVIN

Maître du temps :

Ce qu'on n'arrive pas à faire : convaincre de la pertinence ça bouscule énormément les manières de faire (si on parle stratégie alors qu'on a des managers qui sont dans l'hyper opérationnel)

Témoignage 1 : dans le cadre des programmes de rénovation urbaine. Arpenter le territoire en groupe mixte "agents publics et habitants" dans le cadre de la programmation NPNRU. Proposition de "marcher un quartier" du quartier par les agents techniques pour faire évoluer les cahiers des charges

Témoignage 2 : programme de rénovation urbaine - modification d'une partie importante d'une ville (passif historique : au démarrage de la construction de la ville + production de fleurs par la suite). Une expo a été montée pour inviter les personnes à témoigner de ce qui s'y était vécu... et qui a été laissée durant toute la durée du chantier = a permis le lien avec les habitants du quartier tout au long. Même si on modifie l'aspect du quartier, ça ne remet pas en question toutes les racines historiques du quartier et tout ce qui a pu s'y faire. Cela a produit des bénéfices car au lancement du nouveau projet, beaucoup d'habitants sont parvenus

- Conseil citoyen ouvert : co-formation agents publics et citoyens (prise de parole en public, facilitation de réunions). ça peut fonctionner mais ça prend du temps. Positionnement des élus : il faut que le manager travaille dans leur direction, être coopératif... --> espaces mixtes : élu / citoyen / manager / entreprise . Nécessité d'avoir du temps et de la confiance.

- Ressources : se former aux dynamiques collaboratives avant d'être en lien avec les citoyens. L'intérêt du dialogue citoyen / participation citoyenne => formation en CNV, travailler sur sa posture personnelle, là où on en est pour écouter, prendre la parole...

- Le manager citoyen, concept abstrait aujourd'hui : des contraintes statutaires pour le manager public (faire preuve de réserve, back office du service public, de l'élu qui ont une dimension plus "terrain"). Authenticité et courage managérial : posture personnelle avant une posture professionnelle
Approche pluridimensionnelle : le manager sur le terrain, capable de construire des outils mais aussi de porter des politiques publiques. Des repères du passé pour le moment !
=> Changer de dimension

- Travailler sur sa posture, c'est compliqué de le faire tout le long de la chaîne managériale car le top management est un peu coincé par rapport à son obligation de décision/responsabilité (peu d'acculturation). Si les managers se forment, travaillent à acquérir de nouvelles compétences sur la double approche Nécessaire travail sur soi avant d'aborder cette question dans sa vie professionnelle ; passer de "je g
=> Comment positionner le pouvoir d'agir ? Stratégies de destruction, contournement au quotidien... comment on se protège ?

- Le manager est-il un décideur ou un simple animateur ? C'est l'autorité territoriale qui prend la décision ? Est-ce que cela atténue sa légitimité ? Pouvoir d'agir, sans pouvoir décider, c'est difficile à mettre en valeur.

15h20 - 15h40 | Pause

Eloignez vous de l'écran !!!

15h40 - 16h05

Rotation #3 - ACTIONS

Quels sont nos prochains pas ? Comment mettre concrètement en marche ce projet ? Quels jalons pour les 6 prochains mois ?

Scribe : Isabelle CHAUVIN

Maître du temps :

Questionner les expériences communes : comment les mettre au travail ? Quelles conditions ? Du ressenti plutôt que des apprentissages / connaissances hors sol.

D'une expérience non aboutie : faire émerger des soft skills, ce n'est pas encore ancré dans l'esprit des collectivités, un agent qui donne son avis sans avoir l'aval ou la légitimité, cela reste problématique. Comment on légitime ? On attend l'autorisation du hiérarchique (donner l'ordre de) ou on ose ? Il faut essayer de former ou au moins, sensibiliser, les managers pour sortir de leur position hiérarchique et se mettre à égal de leur agents dans le dialogue. Il ne faut pas cantonner les agents dans un métier, une spécialité : chacun a une vision large, le travail transversal sur un même projet n'est pas encore dans les habitudes.

Je ne suis pas très FPT mais dans les soft skills (c'est large), ce que j'entends et par

rapport aux problématiques vécues dans les collectivités : comment aider le manager à prendre du recul, mettre de la distance avec ce qu'on vit, ce qu'on fait... quelle que soit la gravité ou l'urgence ? (capacité à faire un pas en arrière - accepter de prendre ce temps de recul). Comment garder quelque chose, comment on défocalise pour une compréhension plus large des choses, systémique Dimension grande écoute, écoute large, se nourrir... pour élargir... sortir de son monde, de ce qu'on fait, de son champ d'action.

Prendre le temps / dimension réflexive : pourquoi pas imaginer, comment l'instituer, comment en parler dans les collectivités => temps entre pairs pour réfléchir sur ce qui a été vécu (prendre du recul sur ce qui a fonctionné ou non pour faire ressortir les points-clés, les points de vigilance) => co-développement à valoriser. Mais... lien avec les initiatives citoyennes à l'interne ? => (Round précédent) Le manager en authenticité, travail sur l'être du manager pour pouvoir être à l'écoute et en raisonnement vis-à-vis des autres acteurs

L'agent de terrain est un lien entre le citoyen et son supérieur hiérarchique, à condition que son supérieur hiérarchique soit à l'écoute. Ou si le hiérarchique reçoit une plainte, il ne faut pas qu'il ne discute pas avec ses agents du terrain... car sinon, il n'y a pas de bonne vision des problématiques de l'utilisateur mais aussi des difficultés de l'agent à. Ouvrir la fenêtre, voir ailleurs pour ouvrir un chemin

Les managers dans le secteur public dans un contexte particulier il y a une sorte de réflexe (protecteur ?) "on n'est pas dans le même monde". Donc la piste de l'histoire, la narration (structurée, synthétique et simple) : conférence TED : les managers qui ont osé, les transformer en ambassadeur, avec une histoire structurée => récits apprenants

Capacité à prendre du recul (témoignage au sein d'une collectivité - dans la moyenne des CT sûrement !) : dans le cadre de l'accompagnement au changement et du co-développement, on constate aujourd'hui que l'agenda du manager déborde. Programmer un point de 30 mn... c'est à + 3 mois ou après 19 h... donc la capacité de recul... c'est très compliqué de les mettre là-dedans. Et ce sont ceux qui se forment le moins, vont le moins à l'extérieur. Ils sont dans la répétition de ce qui se fait avant. Prendre une réflexion aboutie, prendre du recul : très peu de managers sont là-dedans (hormis peut-être des managers qui ont bénéficié d'une formation > à Bac+3). Les parcours longs de formation sont entièrement à la charge des collectivités (le CNFPT ne répond pas à ce besoin). Dans la pratique de co-développement, on essaie de répondre à l'intellect (exposé de la situation argumentée : OK, une vraie note de synthèse), dans le faire (c'est plus compliqué), le cœur (c'est presque impossible ou très, très long à atteindre !). C'est inexploré !

Les cadres sont submergés parfois... mais on n'arrive pas à leur faire trop dans du temps... Une énergie est souvent dépensée par x cadres en même temps, qui ne se parlent pas... On pourrait gagner du temps et de l'argent (projet figé dans le budget d'une année - projet, a-t-on l'argent pour ?)

=> *Les ressentis et le référentiel aux soft skills : repérer les manques qu'on peut avoir du côté des managers et comment les prendre en compte, comment on les vit, les travaille, les nourrit => un champ important pour transformer le rapport des managers aux citoyens*

Sur une expérience (2 ans - Politique de prévention et sécurité) : l'essentiel c'est de préserver sa capacité d'être en congruence, être capable soi-même d'être en interaction positive cœur/corps/esprit... Et un déséquilibre, s'il existe, est ressenti

par les autres (autres agents, autres acteurs...). Or, le manager ne peut être figurant dans la "confrontation" avec les autres. Mais il faut aussi savoir ne pas tomber dans l'émotion car le citoyen attend une dynamique d'action, dans laquelle il puisse, en sus, être impliqué.

Enjeu de se protéger soi-même pour protéger les autres, s'assurer de sa résilience et de celle de ses collaborateurs => Comment faire pour sortir du cercle, prendre des temps de respiration (pouvoir le faire) ?

L'expérience de la collaboration est fondamentale pour pouvoir être en réflexivité. Le ressenti ne peut être pérenne que s'il peut être partagé collectivement.

- Partage d'une expérience avec Aéroport de Paris (pour garder espoir :-)) : qui vit dans une grande pression d'urgence, sécurité... une conscience a démarré au sein du Codir "on va droit dans le mur". Et si on faisait des réunions autrement ? Les membres du Codir ont pris conscience que s'il n'y avait pas d'espaces de respiration, ça ne pouvait pas continuer (victime du temps - trouver un sas). On met dans nos agendas un temps mort. Il y a de l'ordre du rituel.

- S'ouvrir et aller vers, suppose d'être au cml

16h05 - 16h10

5 minutes en fin de rotation pour préparer la restitution en plénière

=> Nécessité de prendre du recul, du temps, du pas de côté... et d'avoir les outils pour cela (co-développement), rituels collectifs

=> Parcours apprenant

=> Formation croisée élus-managers-citoyens

=> Se mettre à la place de l'autre, l'écouter, savoir se mettre à égal de ses agents, vecteur de communication avec le citoyen / ne pas "faire à la place de", vouloir faire que

=> Alignement tête/coeur