

# **LES CONSEILS DE DEVELOPPEMENT 2020-2040 : VERS UNE NOUVELLE ETAPE POUR RELEVER LES DEFIS ECOLOGIQUES, SOCIETAUX ET DEMOCRATIQUES**



Actes de la journée nationale organisée le 6 février 2020

à la Mairie du 9<sup>ème</sup> arrondissement de Paris

## **INTRODUCTION DE LA JOURNEE PAR LES CO-PRESIDENTS,**

### **DOMINIQUE VALCK ET YVES LONDECHAMP**

La loi Engagement et Proximité nous a donné des sueurs froides durant 6 mois. Promulguée en fin d'année, elle est le résultat d'un compromis entre les députés d'un côté, le ministre et les sénateurs de l'autre, et elle n'est pas sans conséquence pour les Conseils de développement

Dès le mois de juillet, le Ministre des collectivités locales a affirmé sans analyse et sans consultation préalable, que le caractère optionnel de la création des Conseils de développement ne ferait que donner une liberté de décision aux élus locaux, et qu'il fallait faire confiance à ces derniers pour qu'ils continuent à créer des Conseils de développement.

Nous nous sommes mobilisés massivement pour dénoncer cette proposition, qui risquait de conduire à un inéluctable recul des Conseils de développement, dans cette période particulière que constitue les élections municipales et intercommunales, où  $\frac{3}{4}$  des Conseils de développement seront renouvelés.

In fine, nous avons gagné cette bataille grâce à la mobilisation de tous les Conseils de développement et une stratégie de lobbying bien conçue et exécutée, grâce à une articulation qui s'est révélée efficace entre notre QG de Joubert, le bureau, le CA et l'ensemble du réseau.

Cela a été au prix d'une concession, rehaussement du seuil de l'obligation de mettre en place un Conseils de développement à 50 000 habitants. Nous proposerons donc un soutien pour les Conseils de développement des petites intercommunalités et c'est là que la notion de réseau prend sens.

Nous avons constaté tout au long des débats le manque total de considération, voire le rejet qui s'est exprimé à notre égard durant les débats autour du projet de loi. Les Conseils de développement ont ainsi été qualifiés d'obligations superflues pesant sur les collectivités ou d'excès normatifs. La CNCD a été comparé à un lobby regroupant de « bonnes âmes bien inspirées », pour reprendre les propos du Ministre. Et les critiques manifestaient bien souvent une ignorance de la réalité des Conseils de développement et de la responsabilité des élus dans les mauvaises expériences citées en exemple.

Tout le travail que nous menions depuis des mois pour accompagner la mise en place des Conseils de développement a été balayé d'un revers de la main : notre appel de Sète lancé à l'occasion des 12èmes Rencontres Nationales des Conseils de développement est resté sans réponse concrète, la Ministre Jacqueline Gourault et les associations d'élus n'ont pas saisi le potentiel que représentent les 20 000 bénévoles impliqués dans les Conseils de développement.

Mais nous avons gagné en crédibilité et en en notoriété, notamment avec plusieurs articles parus dans la presse régionale, la presse spécialisée (Courrier des Maires, Gazette des Communes, Localtis) et la presse nationale (La Croix).

Et nous pouvons nous appuyer sur des soutiens, des élus locaux de poids national, des élus locaux partout dans les territoires, nombreux députés, quelques sénateurs.

Echaudés par l'expérience, nous allons donc changer de braquet ! Ces 6 derniers mois nous ont permis de consolider notre capacité de faire réseau, d'activer nos contacts dans tous les territoires pour avoir un poids politique...

Construisons des solidarités entre Conseils de développement, lions-nous à toutes les échelles pour être plus audibles. Osons créer un continuum de qualité démocratique – Conseil Economique Social et Environnemental / Conseils économiques sociaux et environnementaux régionaux / Conseils de développement, ces derniers assurant le lien plus fin avec l'écosystème de la démocratie territoriale : Conseils citoyens, Conseils de quartiers, initiatives citoyennes, ...

Et amplifions notre activité de construction de discours de portée nationale et d'actions coordonnées en tant que réseau sur des sujets majeurs.

Le premier est la transition climatique, et plus généralement les transitions écologiques (énergie-climat, agriculture-alimentation, économie circulaire, etc..). La transition bas carbone est l'une des politiques fortement structurées avec une stratégie zéro carbone à horizon 2050, déclinée en trajectoires par grands secteurs, dont la construction (logements et bureaux) et les mobilités, qui concernent particulièrement les territoires. Ces trajectoires sont segmentées en jalons quinquennaux et territorialisées à l'échelle des Régions, et des territoires sous forme de PCAET. Le Haut Conseil pour le Climat, qui émet un rapport annuel sur l'exécution de cette stratégie et ses résultats, constate que son exécution, au bout de trois ans, n'est déjà pas « dans les clous » pour ce qui concerne les deux secteurs cités. Il y a un problème d'exécution, non pas tant pour définir des plans climat (quoique), mais surtout pour réussir à passer des intentions aux actes dans les territoires. Et les résultats, ce sont in fine les citoyens qui en ont la clé, en mettant en œuvre les actions proposées et en adoptant les changements de comportement nécessaires.

Il y a un problème d'articulation entre les politiques publiques et les décisions individuelles et les Conseils de développement sont idéalement placés pour aider à cette articulation, faire le pont entre les politiques publiques territoriales et la mise en réseau et l'animation des acteurs conduisant des actions concrètes de mise en œuvre de solutions, d'accompagnement, de sensibilisation, de mobilisation. Nous voulons lancer une réflexion pour consolider les propositions et les expériences déjà exposées par les Conseils de développement dans leurs avis sur les PCAET, et formuler des propositions de portée nationale.

Le second thème est celui de la ruralité, et ceci rejoint le soutien à la création et à l'accompagnement des Conseils de développement dans les intercommunalités de moins de 50 000 habitants.

Nous avons entendu les craintes des Conseils de développement rattachés à ces intercommunalités : nous préparons des outils pratiques et recommandations qui seront utiles à l'ensemble des Conseils de développement pour définir leur positionnement, leur valeur ajoutée pour le territoire, pour communiquer,...

Mais nous voulons également densifier notre discours national sur les spécificités de ces territoires, leurs points forts, voire irremplaçables, et leurs fragilités, notamment en matière d'ingénierie de manière à identifier des propositions d'actions adaptées. La Coordination nationale a participé depuis le début au collectif les Voix de la Ruralité, rassemblant élus et société civile, et dont les travaux ont débouché sur la définition d'une politique nationale pour la ruralité dite Agenda rural, sur la création de l'ANCT et maintenant sur le Parlement rural, instance qui regroupe un grand nombre de parlementaires, d'élus locaux et d'acteurs de la société civile pour déboucher sur des propositions politiques concrètes.

Les élus impliqués dans ce parlement rural sont favorables aux Conseils de développement car les questions de capacité d'initiative de la société civile, de mise en réseau des acteurs et de collaboration entre pouvoirs publics locaux et société civile, sont au cœur des modes d'action dans

ces territoires. Nous allons avoir prochainement besoin des Conseils de développement de territoires ruraux pour entrer dans les propositions concrètes.

Le troisième thème est celui de la transition démocratique et de la citoyenneté. Il y a un urgent besoin de pacifier une société éruptive, développer une citoyenneté réfléchie et responsable, rendre la décision publique plus collaborative, restaurer la confiance entre les élus et les citoyens. Les Conseils de développement ne feront pas tout, bien entendu, mais ils sont des alliés sur lesquels les élus pourront s'appuyer : placés à l'interface entre le pouvoir politique et les citoyens, ils ont une capacité d'écouter les habitants, d'accompagner, de sensibiliser et de jouer un rôle de médiation entre citoyens et décideurs à l'échelle des bassins de vie,... et ils peuvent amplifier et démultiplier ces actions en travaillant en réseau avec les instances de participation communales et les acteurs intervenant à des titres divers dans l'action sociale et la citoyenneté.

Ces trois domaines illustrent le fait que la réflexion sur les politiques publiques (le think tank) et les modalités d'exécution de ces politiques (le do tank) sont de plus en plus intriquées. Les Conseils de développement sont engagés, depuis longtemps pour certains, dans cette diversification de leurs modes d'intervention ou de leurs missions. Il est temps maintenant de commencer à penser cette diversité de profils pour construire, là encore, un discours national. Tel est l'objet de cette journée.

Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, nous voudrions dire un mot sur le court terme.

A quelques semaines des élections municipales et intercommunales, préparons dès maintenant notre avenir ! L'article 1 de la loi engagement & proximité invite le conseil communautaire à prendre une délibération précisant les modalités de consultation du conseil de développement et d'association de la population à la conception, à la mise en œuvre ou à l'évaluation des politiques de l'établissement public. Le renouvellement des Conseils de développement est une occasion à saisir pour faire un bilan et évaluer les actions menées, proposer des pistes d'évolution, travailler de manière plus collaborative avec les élus en précisant un cadre de coopération. C'est dès après l'installation des conseils communautaires que cela se passe, et cela se prépare dès maintenant.

Et avant cela, les élections municipales et intercommunales sont une occasion à saisir pour interpeler les candidats sur les projets qu'ils entendent mener à l'échelle intercommunale et sur la manière dont ils entendent développer la participation citoyenne.

Nous vous souhaitons une excellente journée de travail pour poser les bases de la nouvelle phase dans laquelle s'engagent les Conseils de développement.

## LES GRANDS DEFIS DES TRANSITIONS POUR LES TERRITOIRES ET LES CONSEILS DE DEVELOPPEMENT

Samuel Aubin est sociologue, chargé de projet de recherche au Collège des transitions sociétales et coordinateur du programme partenarial d'action recherche « transition énergétique et sociétale » (TES) porté par une trentaine d'organisations en Pays de la Loire (collectivités, services de l'Etat en pays de la Loire, entreprises, syndicats départementaux, associations, établissements d'enseignement supérieur...).

Il propose un éclairage sur les grands défis des transitions, les enjeux qui se posent pour les territoires et les Conseils de développement, à partir de l'expérience du programme partenarial d'action recherche TES.

Après une intervention d'une quarantaine de minutes, les participant.e.s ont réagi par table de discussion, puis Samuel Aubin a répondu aux questions des participant.e.s durant une dernière séquence.

### A PROPOS DU PROGRAMME PARTENARIAL D'ACTION RECHERCHE TRANSITION ENERGETIQUE ET SOCIETALE

30 organisations en région Pays de la Loire travaillent ensemble sur les conditions d'émergence et de développement de projets locaux de transition, avec l'objectif de faire évoluer les modes de vie. 4 territoires d'expérimentation ont été identifiés : Pays de Pouzauges, Erdre et Gesvres, Île d'Yeu et Redon Agglomération. Pour chaque territoire, le Plan Climat Air Énergie Territorial (PCAET) est pris comme point d'entrée de la démarche. Dans le programme TES, les personnes participent en tant que représentants des institutions et en tant que personnes. Le postulat de départ pose l'hypothèse que les personnes, si elles entrent en relation, construisent des solidarités et peuvent construire des coopérations. Le programme TES, en créant un espace tiers, permet de travailler sur la qualité relationnelle et d'organiser un apprentissage de la coopération. Chaque année, une vingtaine de personnes suivent une formation et construisent ainsi un réseau d'acteurs alliés pour accompagner les transitions.

### UNE CRISE SYSTEMIQUE, DYNAMIQUES SOCIETALES ET TRANSFORMATION DES MODES DE VIE

De l'urgence climatique à l'urgence démocratique, les symptômes sont de plus en plus visibles. Nos sociétés sont interpellées par une crise systémique et de nouvelles dynamiques, qui appellent à repenser notre rapport au monde et transformer en profondeur nos modes de vie :

- **Crise climatique** : comment poursuivre les efforts pour se préparer à gérer les transitions ? Quelles en sont les implications pour les territoires, leur cadre organisationnel, leurs dirigeants et élus ? Comment entrer dans une action concrète ?
- **Raréfaction des ressources** : notre modèle économique, actuellement fondé sur des ressources illimitées, est appelé à se transformer. Où sont les ressources ? Comment gérer des ressources plus rares ?
- **Montée de l'individualisme**, articulation entre l'individu et le collectif : comment construire du collectif dans une « société des individus » ? Les formes d'organisations collectives qui

étaient en place dans les années 1960 nécessitent d'être réinventées, pour imaginer de nouvelles façons de décider ensemble

- **Crise du système démocratique représentatif.** Dans un contexte de délitement des collectifs, les individus ont le sentiment de ne pas être représentés dans l'espace public.<sup>1</sup>
- **Un sentiment que les inégalités s'accroissent.** Considérées comme naturelles à l'époque de l'ancien régime, elles sont aujourd'hui vécues personnellement, en lien avec des trajectoires de vie.<sup>2</sup> Les personnes qui ressentent ces inégalités ont le sentiment de ne pas être entendu ni compris, d'où une colère profonde. Comment construit-on une représentation de ces vécus personnels et de ces trajectoires ?<sup>3</sup>

Dans ce contexte, comment les territoires peuvent-ils intervenir pour répondre aux enjeux environnementaux et sociétaux ? Quels champs les Conseils de développement peuvent-ils explorer pour accompagner les dynamiques en cours ?

Quelques idées abordées :

- Redéfinir les modalités de participation et impliquer davantage les citoyen.ne.s dans les instances de prise de décision. Le tirage au sort, pratique politique ancienne, retrouve une certaine popularité, avec notamment l'actualité marquée par la Convention Citoyenne pour le Climat. Y recourir permettrait à une large fraction de la population qui ne s'exprime pas et qui n'est plus représentée par les élu.e.s, de participer au débat démocratique<sup>4</sup>. Pour les Conseils de développement, il s'agit donc de réfléchir à un positionnement, dans un agencement plus large.
- Mettre en capacité les habitant.e.s et citoyen.ne.s pour transformer leurs modes de vie
- Faire ensemble, coopérer à l'échelle des territoires

## QUELS SONT LES GRANDS ENJEUX DE LA COOPERATION ?

La coopération ne se décrète pas, il s'agit d'un apprentissage à plusieurs registres à conduire ensemble : registres politique, relationnel, personnel.

- La coopération est un projet politique. Coopérer suppose d'expérimenter de nouvelles formes d'organisation, une redéfinition des institutions, ...
- La qualité de la relation mise en place est fondamentale. La construction de notre identité se joue dans le regard de l'autre<sup>5</sup>. Des difficultés relationnelles peuvent apparaître et nous ne sommes pas toujours prêts à y répondre ensemble.
- A l'échelle individuelle, nous ne sommes pas aussi cohérents que ce que nous voulons croire. Nous avons tendance à construire une personnalité adaptée, qui répond à la vie en société, mais qui ne reflète pas nos désirs les plus profonds. Nous avons tendance à refouler tout ce qui ne semble pas acceptable de notre point de vue et à le projeter sur les autres. Il faut donc

---

<sup>1</sup> Manin Bernard, *Principes du gouvernement représentatif*, Champs essais, 2019 (nouvelle édition)

<sup>2</sup> Dubet François, *Le Temps des passions tristes*, La République des idées, 2019

<sup>3</sup> Rosanvallon Pierre, *Le parlement des invisibles*, Seuil, 2014

<sup>4</sup> Sintomer Yves, cf. travaux sur le tirage au sort

<sup>5</sup> Honneth Axel, *La lutte pour la reconnaissance*, Folio essais (n° 576), Gallimard, 2013

accepter nos contradictions internes en suivant un chemin de maturation pour nous découvrir, accepter les fragilités, comprendre comment se faire accepter et aimer,...<sup>6</sup>.

La qualité relationnelle est un élément du projet politique, or le politique et le cheminement personnel sont souvent mis en opposition. Les collectifs les plus intéressants arrivent à articuler l'individu et le collectif, ils développent une qualité relationnelle particulière.

Un changement anthropologique reste à opérer : notre société s'est construite autour de la consommation. Or, il va falloir en sortir et donc trouver un bénéfice secondaire. Il faut donc passer d'une société où on construit nos relations via la consommation à une société où on se construit par la qualité de nos relations. Au niveau local, accompagner le système de production et de consommation peut permettre à ceux qui en sont convaincus de changer leurs modes de vie.

## **IDEES A EXPLORER POUR LES CONSEILS DE DEVELOPPEMENT**

- En interne, travailler sur la dimension relationnelle pour construire des relations de qualité
- Revoir la composition du Conseil de développement en intégrant des acteurs et des personnes qui sont en capacité de s'impliquer, entrer en discussion et porter la coopération au sein de leur organisation (lorsqu'ils siègent au titre d'une organisation).
- Définir le positionnement du Conseil de développement par rapport aux autres dispositifs participatifs sur le territoire. Anticiper un nouveau positionnement pour ne pas être dans une situation de concurrence.
- Formaliser le dispositif pour le rendre plus solide et robuste aux jeux de pouvoir, en revendiquant une forme d'indépendance, des moyens de fonctionnement, ...

---

<sup>6</sup> Jung Carl Gustav, cf. travaux sur le [processus d'individuation](#)

# LES PROFILS DES CONSEILS DE DEVELOPPEMENT

## SYNTHESE DE L'APRES-MIDI

### INTRODUCTION

Les technicien.ne.s de Conseil de développement ont souhaité initier une réflexion collective sur l'avenir des Conseils de développement dès le mois de juin 2019, alors que l'avant-projet de loi Engagement et Proximité proposait de rendre la création des Conseils de développement facultative. Jusqu'à présent, les échanges d'expérience ont permis de constater que les profils des Conseil de développement sont très différents en fonction du territoire dans lequel ils sont implantés, des compétences qui leur sont reconnues par l'intercommunalité ou le territoire de projet, des missions qu'ils poursuivent ou des réseaux qu'ils tissent.

Pour dépasser ce constat, une quinzaine de technicien.ne.s ont contribué à un séminaire<sup>7</sup> en participant à 3 réunions organisées à Paris entre septembre 2019 et janvier 2010. En se détachant de leur propre expérience, les technicien.ne.s ont cherché à construire une vision commune susceptible de donner davantage de lisibilité aux Conseils de développement. Le groupe a travaillé sur un questionnaire pour décrire les pratiques au sein du Conseil de développement, les relations avec l'intercommunalité et les relations avec le territoire, avec les acteurs sur le territoire et les habitants. Il s'est appuyé sur une séance de réflexion avec Samuel Aubin, ce qui a permis d'orienter le travail autour de l'hypothèse issue du programme Transition énergétique et sociétale : « les Conseils de développement peuvent être facilitateurs de la coopération sur leur territoire pour relever les défis sociétaux et écologiques ».

Dans une période particulière où de nombreux Conseils de développement préparent des propositions en vue de leur renouvellement, le travail initié sera amené à se poursuivre, au niveau de chaque Conseil de développement et au sein de notre réseau national, pour compléter ce premier travail d'identification.

Les pages qui suivent sont la synthèse des tables d'échanges organisées le 6 février 2020 après-midi. 14 tables ont travaillé chacune sur 3 profils présentés ci-après, avec l'appui d'une facilitatrice ou d'un facilitateur (un.e technicien.ne de Conseil de développement). Une première phase de 40 minutes a permis d'approfondir un profil, puis durant 2 séquences successives, chaque table est venue compléter le travail de la phase précédente, dans l'esprit du world café.

---

<sup>7</sup> Le séminaire a été conçu par une équipe réunissant Marie Brazeau (communauté de communes d'Erdre & Gesvres), Anne-Laure Garcin (métropole de Lyon), Pierre Lefevre (Toulouse métropole), Isabelle Moreau (GrandAngoulême), Marine Resson (communauté d'agglomération de St Nazaire) et Alexandra Vidal (CNCD).

## PROFILS DES CONSEILS DE DEVELOPPEMENT

Tout en se positionnant aux côtés des élus pour enrichir la décision politique, au service des territoires et de l'intérêt général, les Conseils de développement s'orientent vers d'autres fonctions qui ne sont pas explicitement prévues par la loi et que nous avons commencé à explorer dans le vade-mecum publié en 2016.

Un Conseil de développement peut combiner plusieurs profils, souvent avec une dominante et des profils adoptés de manière temporaire, en fonction des périodes, des thématiques de travail, des méthodologies utilisées... Multiplier les profils peut entraîner une perte de lisibilité et d'épuisement des membres du Conseil de développement : il est donc nécessaire de faire des choix en concertation avec les élu.es et les services.



*Schéma présenté le 6 février 2020*

## Facteurs de réussite identifiés pour l'ensemble des profils

- |  |   |
|--|---|
| En interne   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le Conseil de développement bénéficie de moyens humains, techniques et financiers nécessaires à son bon fonctionnement et à la conduite de ses travaux</li><li>• Les membres du Conseil de développement sont impliqués et motivés pour contribuer bénévolement aux travaux du Conseil de développement</li><li>• Le Conseil de développement est force de proposition pour apporter une contribution à l'élaboration des politiques publiques.</li></ul> |
| Avec l'intercommunalité ou le territoire de projet | <ul style="list-style-type: none"><li>• Une relation de confiance s'est établie entre le Conseil de développement, les élu.e.s et les agents de la collectivité.</li><li>• Les missions exercées par le Conseil de développement sont reconnues par l'intercommunalité. Un mandat clair est donné par la collectivité au Conseil de développement. Il peut être inscrit dans une charte de la participation co-construite avec les élu.e.s et les services</li></ul>                              |
| Avec le territoire                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le Conseil de développement est visible, ses travaux sont rendus publics et accessibles (site internet, communication sur les réseaux sociaux, dans la presse locale,...)</li></ul>   |

## Points de vigilance identifiés dans l'ensemble des profils

- |  |  |
|--|--|
| En interne   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de dispersion et de perte de lisibilité lorsque le Conseil de développement multiplie les postures</li><li>• Les bénévoles risquent d'être débordés, de ne pas pouvoir répondre à l'ensemble des sollicitations et de s'épuiser</li></ul>                         |
| Avec l'intercommunalité ou le territoire de projet | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque d'être perçu comme un acteur concurrent</li><li>• Risque d'être considéré comme un contre-pouvoir</li><li>• Risque d'être instrumentalisé</li></ul>   |
| Avec le territoire                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque d'être assimilé à l'intercommunalité. Le conseil de développement peut être mis en cause si l'intercommunalité ne répond pas aux attentes et besoins qu'il identifie et fait remonter.</li><li>• Risque de rentrer en concurrence avec d'autres acteurs</li></ul> |

## Points à mettre en débat

- Le Conseil de développement doit-il se positionner dans la réflexion ou dans l'action ?
- Comment concilier les logiques individuelles des membres (intérêts particuliers) et la constitution d'un collectif (intérêt général) ?
- Le Conseil de développement doit-il garantir la qualité démocratique du débat ou contribuer directement au débat ?
- Pour trouver un bon équilibre entre le faire ensemble et l'indépendance nécessaire, jusqu'où faut-il aller dans la collaboration avec l'intercommunalité ?

## LE CONSEIL DE DEVELOPPEMENT MEDIATEUR

Le Conseil de développement crée les conditions d'un dialogue entre les acteurs, les habitant.e.s et les instances participatives du territoire. Lieu de débat apaisé reconnu par la collectivité, il met en relation des acteurs d'horizons pluriels pour les faire dialoguer sur des thématiques diverses, en garantissant une prise en compte d'une pluralité de points de vue.

Le Conseil de développement permet de concilier une diversité d'opinions au sein du territoire et contribue à apaiser les tensions, dans une société où le conflit est de plus en plus présent. Il contribue au décloisonnement des politiques publiques, en permettant d'amorcer un dialogue transversal avec les services, entre les services et avec les élu.e.s.

Il organise des événements, des débats pour faire dialoguer des groupes sociaux qui n'ont pas forcément l'occasion de se rencontrer.

Par les méthodes utilisées, le Conseil de développement permet d'apporter un éclairage à 360 degrés sur les problématiques et de prendre le recul nécessaire pour sortir de situations conflictuelles voire rechercher un compromis.

Le Conseil de développement est un acteur clé pour diffuser des informations, de manière neutre et en assurant une continuité entre les différents mandats :

- Des habitants vers les élus pour adapter les politiques publiques aux besoins exprimés
- Des élus vers les habitants pour informer sur les projets portés par l'intercommunalité, en proposant des outils et des méthodes pour que les informations soient davantage accessibles et transparentes.

Il permet notamment d'animer des débats pour les petites communes qui n'ont pas les moyens d'avoir de l'ingénierie en interne.

Cette posture peut être une fonction ponctuelle, à certains moments de l'élaboration des travaux de l'instance et se combine avec d'autres postures.

### Facteurs de réussite

- |  |   |
|--|---|
| En interne   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Créer un esprit collectif, assurer la cohésion de groupe et le partage d'habitudes de travail.</li><li>• Former les membres à cet exercice de médiation, qui suppose d'acquérir des compétences particulières pour animer des débats, aller à la rencontre des publics, gérer le conflit...</li><li>• Suppose que la présidence du Conseil de développement soit diplomate, animatrice centrale pour donner le ton et la règle, recherche des compromis, contribue à apaiser les débats et évite d'entretenir des conflits.</li></ul> |
| Avec l'intercommunalité ou le territoire de projet | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nommer un.e élu.e référent.e pour assurer un échange d'informations régulier entre le Conseil de développement et les élu.es.</li></ul>   |

## Points de vigilance

- |                    |   |
|--------------------|---|
| En interne         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Veiller à adopter un « <i>juste</i> » positionnement : les membres ne sont pas des médiateurs professionnels et ne parlent pas au nom de l'intercommunalité</li><li>• Attention à ne pas masquer les désaccords, ni arbitrer les conflits, la décision revient aux élu.e.s.</li></ul> |
| Avec le territoire | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le Conseil de développement prend le risque d'être en première ligne pour gérer des situations conflictuelles</li><li>• Etre attentif aux signaux faibles</li></ul>   |

## Quelques exemples

Le Conseil de développement du GrandAngoulême a organisé un cycle de rencontres citoyennes en 2019 pour recueillir la parole des habitant.e.s dans les communes de l'agglomération.

Le Conseil de développement de la communauté de communes d'Erdre & Gesvres a animé un débat sous forme de « causerie animée » entre agriculteurs (mise en exergue de leur isolement, des difficultés, des forces et faiblesses des différences entre les agricultures...)

A l'occasion du Grand Débat National, le Conseil de développement durable (C3D) de la métropole du Grand Nancy a animé et co-animé des débats sur la Métropole, mais également sur le bassin de vie pour associer les territoires périurbains et ruraux. Par une méthode d'échanges bienveillants, libres et fraternels, le C3D du Grand Nancy a fait émerger les questionnements et inquiétudes des citoyens. Le C3d a bénéficié de l'accompagnement d'un sociologue et d'une sémiologue. Une plateforme numérique a également été mise en place pour associer d'autres travaux comme ceux menés par les radios locales, mais aussi les cahiers de doléances que des Maires ont accepté de confier au Conseil de développement.

Le Conseil de développement du pays de Redon a organisé un débat public autour d'un projet clivant d'une boulangerie à l'extérieur du village, à la demande d'une commune.

## LE CONSEIL DE DEVELOPPEMENT TIERS GARANT

Le Conseil de développement garantit la qualité démocratique des débats sur le long terme, au-delà du mandat politique. Il veille aux conditions dans lesquelles sont menées les concertations et au respect des règles qui ont été définies. Il permet l'expression libre des individus et fait entendre la parole des « invisibles », en repérant et mobilisant les acteurs non-repérés par les collectivités dans les débats.

Il apporte un regard neuf et synthétique, une tierce opinion intégratrice et inclusive et un regard critique sur les documents produits.

La posture de tiers garant n'est pas la principale posture d'un Conseil de développement. Cette mission peut être inscrite à l'intérieur du Conseil de développement, dans un règlement intérieur ou une charte, pour garantir la qualité démocratique des débats et des travaux du Conseil de développement, co-construire une méthodologie adaptée à chaque sollicitation et en valider la démarche. Le Conseil de développement peut exercer cette posture en réponse aux demandes extérieures à la collectivité : acteurs organisés (associations, collectifs), de citoyens, etc.

### Facteurs de réussite

- |  |  |
|--|--|
| En interne   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le Conseil de développement établit une méthodologie de neutralité et des critères pour garantir la concertation.</li><li>• Les membres bénéficient d'une formation sur les différentes méthodes et outils de l'intelligence collective, ainsi que des modalités juridiques de conduite d'une concertation. Ils ont accès à un fonds de ressources théoriques et techniques.</li></ul> |
| Avec l'intercommunalité ou le territoire de projet | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pour être crédible, le Conseil de développement adopte un positionnement neutre et en fait la preuve, en adoptant au préalable une posture susceptible de construire une relation de confiance avec le territoire</li></ul>  |
| Avec le territoire                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Il est plus facile de garantir la qualité démocratique des débats à l'échelle d'une ou deux communes que sur l'ensemble d'une intercommunalité.</li></ul>  |

## Points de vigilance

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| En interne              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque d'adopter une posture « passive » au lieu de « productrice ».</li><li>• Les membres pourraient se démobiliser sur le long terme, faute d'avoir un espace d'expression de leur point de vue.</li><li>• Difficulté à adopter une position neutre, pour une instance originaire du territoire</li></ul>  |
| Avec l'intercommunalité | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque d'être évincé du fond du débat : il est impossible d'être tiers garant et de se positionner dans le débat.</li></ul>  |
| Avec le territoire      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de perte de crédibilité si les débats ne sont pas pris en compte par l'intercommunalité ou si les conclusions font apparaître un point de vue majoritaire dans le débat, mais minoritaire sein de la population (car la participation au débat n'a pas permis d'exprimer des points de vue contradictoires).</li><li>• Attention à ne pas remplacer le rôle de professionnels, ni celui de la Commission Nationale du Débat Public.</li></ul> |

## Quelques exemples

Le C2D Bordeaux métropole : un membre a été nommé garant pour la concertation publique sur les boulevards (maîtrise d'ouvrage métropole)

La Communauté de communes d'Erdre et Gesvres a demandé au Conseil de développement d'observer de manière critique et sincère le processus de participation du public dans l'élaboration de sa nouvelle stratégie de Développement durable. De mars à décembre 2018, 3 membres ont participé à cette expérience.

## LE CONSEIL DE DEVELOPPEMENT FACILITATEUR

Le Conseil de développement est un accélérateur des initiatives et des projets, un apporteur de projets et un incubateur de réseau au service des initiatives citoyennes. Il anime une communauté d'acteurs pour favoriser les coopérations sur le territoire. Il identifie les acteurs agissants sur une thématique et les nouveaux porteurs d'initiatives, les met en relation, crée des liens, assure une mise en transversalité, permet des hybridations entre acteurs.

Il complète la cartographie des acteurs établie par l'intercommunalité, notamment en prospectant de nouvelles initiatives citoyennes.

Il est une nouvelle porte d'entrée pour les acteurs vers l'intercommunalité. Son indépendance lui permet de recueillir plus facilement les besoins des acteurs et de les transmettre aux services.

La posture de facilitateur peut servir d'étape pour un Conseil de développement qui souhaiterait adopter un des autres profils : « porteur de projet », « révélateur des transformations » ou « Contributeur ».

### Facteurs de réussite :

- |  |   |
|--|---|
| En interne   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Intégrer des membres pour un temps plus court (cycle d'auditions sur un thème bien particulier) pour diversifier les profils, profiter de l'expertise des acteurs, sans risquer l'épuisement de la démarche collective au long court</li><li>• Réaliser un annuaire ou une cartographie des acteurs suppose la mise à disposition de moyens pour créer l'outil et assurer sa mise à jour régulière.</li><li>• Veiller à la neutralité des membres pour limiter le risque d'entrisme</li><li>• Adopter une posture de modération : impulser un réseau, ne pas faire à la place de.</li></ul> |
| Avec l'intercommunalité ou le territoire de projet | <ul style="list-style-type: none"><li>• Détecter d'autres acteurs que ceux habituellement identifiés ou mobilisés par les élus et services, assurer une mise en relation que la collectivité ne parvient pas à faire.</li></ul>   |
| Avec le territoire                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuer à la création d'une communauté de contributeurs plus large que les seuls membres du Conseil de développement.</li></ul>  |

## Points de vigilance :

- |  |   |
|--|---|
| En interne   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque d'être trop dans le « faire » au détriment de la réflexion en amont et de la prospective.</li><li>• Risque d'une perte d'indépendance dans les avis et contributions du Conseil de développement en développant des liens étroits avec d'autres acteurs</li><li>• Risque de défendre des intérêts particuliers, risque de donner à voir qu'une vision partielle des acteurs,</li></ul> |
| Avec l'intercommunalité ou le territoire de projet | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque que les attentes remontées ne soient pas prises en compte</li><li>• Risque de concurrence avec l'intercommunalité ou le territoire de projet qui remplit déjà cette mission</li></ul>  |
| Avec le territoire                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de mettre certains acteurs en avant, au détriment d'autres</li><li>• Risque d'une mise en concurrence avec d'autres réseaux ou partenaires institutionnels qui remplissent déjà cette mission.</li></ul>   |

## Quelques exemples :

Le Conseil de développement d'Erdre & Gesvres a mis en place un comité des initiatives, une carte interactive recensant les projets et les initiatives du territoire. Il a organisé en 2019 3 actions pour aller à la rencontre des élus, entendre les porteurs d'initiatives et réunir les porteurs d'initiative à l'occasion d'une journée sous forme de forum ouvert.

Le Conseil de développement de la Métropole Européenne de Lille est à l'initiative d'un réseau des Acteurs de la Participation, qui permet de consolider les liens entre conseils citoyens, techniciens.ne.s de la participation et Conseil de développement à l'échelle de la métropole.

## LE CONSEIL DE DEVELOPPEMENT REVELATEUR DES TRANSFORMATIONS

Le Conseil de développement est à l'écoute des signaux faibles perçus dans la société pour mettre en lumière les transformations en cours. Lanceur d'alerte territorial, il révèle l'inaperçu, l'impensé, le non-dit ou des sujets sensibles ingérables par les services de l'intercommunalité, en apportant un regard transversal et systémique ainsi qu'une vision d'ensemble, synthétique et élaborée.

Porteur de parole citoyenne et caisse de résonance des attentes sociétales, le Conseil de développement fait remonter les attentes des acteurs du territoire et des habitant.e.s, notamment des publics peu mobilisés dans les démarches de démocratie participative. Il apporte une vision citoyenne à des sujets qui étaient perçus jusqu'à présent sous un angle technique.

Acteur de la prospective territoriale, reconnu par la collectivité, le Conseil de développement a « un coup d'avance » : il peut anticiper les colères et tensions sur le territoire.

Il participe à la sensibilisation des élus et agents aux nouvelles manières d'agir, par le dialogue et la mise en situation.

Maison du temps long, il garde en mémoire la réflexion et l'histoire du territoire. Il valorise ses contributions auprès du grand public, dans une logique d'éducation populaire.

### Facteurs de réussite :

- |  |  |
|--|--|
| En interne   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Outiller et former les membres du Conseil de développement aux techniques d'écoute, démarches prospectives, méthodes d'intelligence collective...</li><li>• Aller vers les publics « invisibilisés » dans le débat public pour faire émerger la parole non exprimée ou peu entendue</li><li>• Une fois que le signal faible est identifié, vérifier qu'il correspond à une vraie attente citoyenne et répond à l'intérêt général.</li></ul>  |
| Avec l'intercommunalité ou le territoire de projet | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dans l'organigramme, rattacher le Conseil de développement au DGS ou à une direction transversale</li><li>• Sensibiliser les élu.e.s pour entendre et comprendre les alertes</li></ul>   |
| Avec le territoire                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Coopérer avec les acteurs de terrain et d'autres personnes ou organismes pour élargir le champ des méthodologies utilisées (sociologue, universitaires...)</li><li>• Coopérer avec les autres instances de démocratie participative, à d'autres échelles, pour échanger notamment sur des sujets plus macro</li><li>• Développer des liens avec les structures de l'éducation populaire</li><li>• Aider les citoyen.ne.s à formaliser des besoins pour ensuite les faire remonter à l'intercommunalité</li></ul> |

## Points de vigilance :

- |  |  |
|--|--|
| En interne   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque d'épuisement des membres</li><li>• Risque de penser à la place de l'autre si le diagnostic n'est pas partagé</li></ul>  |
| Avec l'intercommunalité ou le territoire de projet | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque d'être déconnecté des priorités de l'intercommunalité, si les thématiques traitées se situent hors compétences</li><li>• Risque de récupération politique</li></ul>   |
| Avec le territoire                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Difficultés de mobiliser certains publics, notamment les jeunes qui utilisent des outils peu adaptés au débat démocratique (exemple des réseaux sociaux)</li><li>• Risque de décevoir si le sujet détecté par le Conseil de développement n'est pas traité par l'intercommunalité</li><li>• Risque de récupération par des groupes d'influence</li></ul> |

## Quelques exemples

Le Conseil de développement de Bordeaux métropole a organisé en novembre 2019 la 3<sup>ème</sup> édition de l'opération « Tester Demain ». Des ateliers, conférences-débats permettent de faire découvrir des solutions émergentes et innovantes (technologiques, méthodologiques et écologiques) portées par les acteurs métropolitains.

## LE CONSEIL DE DEVELOPPEMENT PORTEUR DE PROJET

Le Conseil de développement est un incubateur de solutions pour le territoire. Il porte des expérimentations et accompagne les idées. Après une phase d'amorçage, les projets sont susceptibles de sortir du Conseil de développement (création d'une association, d'une SCOP ou autre forme...).

Le Conseil de développement anime une communauté d'acteurs pour identifier les besoins sociaux non couverts et concevoir des réponses.

Ce profil est plus fréquent dans les territoires ruraux.

### Facteurs de réussite

- |  |  |
|--|--|
| En interne   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Se constituer sous forme associative pour diversifier les sources de financement (répondre à des appels à projet, remplir des dossiers de demande de subvention)</li><li>• Savoir capitaliser sur les échecs</li></ul> |
| Avec l'intercommunalité ou le territoire de projet | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le Conseil de développement bénéficie d'une autonomie de fonctionnement (budget propre, communication, animation,...)</li></ul>  |
| Avec le territoire                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Expérimenter en dehors des périmètres institutionnels</li></ul>  |

### Points de vigilance

- |  |   |
|--|---|
| En interne   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de mise en difficulté si l'expérimentation est un échec</li><li>• Risque de favoriser des projets individuels au détriment de l'intérêt général</li></ul>          |
| Avec l'intercommunalité ou le territoire de projet | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque d'être utilisé pour monter des dossiers de demande de subvention</li></ul>   |
| Avec le territoire                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de perte de crédibilité si l'expérimentation n'aboutit pas</li><li>• Risque de mise en concurrence avec les autres acteurs et associations du territoire</li></ul> |

### Quelques exemples :

Avec le soutien de l'ADEME Nouvelle-Aquitaine, le Conseil de développement du Pays Basque propose un accompagnement auprès de porteurs de projets agissant en faveur de la transition énergétique & écologique. Le CDPB met en réseau avec des acteurs locaux et régionaux (institutions, clusters, porteurs de projets agissant dans le même domaine, structures d'accompagnement,

financeurs...) et propose du coaching sur des besoins spécifiques (stratégie, montage projets, modèle économique, démarches de financements, etc.).

Le Conseil de développement du Pays de Redon et la Mutuelle des Pays de Vilaine, avec l'appui de l'Agence régionale de la santé, sont à l'initiative de l'opération Ambassad'air sur le Pays de Redon. Il s'agit d'une campagne de mesure citoyenne de l'air : les habitants sont invités à devenir contributeur volontaire en installant un micro-capteur qui transmettra automatiquement la concentration en particules fines PM2,5. Des ateliers de fabrication de ces micro-capteurs sont co-organisés.

A l'automne 2019, le Conseil de développement de la Communauté d'agglomération du bassin de Bourg-en-Bresse (CA3B) a mené une action pilote mobilisant une dizaine d'entreprises pour développer les pratiques de covoiturage sur les trajets domicile-travail, en partenariat avec l'ALEC 01 qui apporte un appui technique et méthodologique.

## LE CONSEIL DE DEVELOPPEMENT CONTRIBUTEUR

Le Conseil de développement est un acteur de la co-construction des politiques publiques à toutes les phases: diagnostic, mise en œuvre, évaluation.

Il apporte un regard citoyen et souvent « interpellateur et décalé » sur les politiques publiques, un regard « sensible » et complémentaire aux regards des experts, construit à partir des réalités vécues et ressenties par les acteurs et habitants du territoire (expertise d'usage).

Il enrichit les diagnostics par le repérage d'acteurs « agissants » sur la thématique, et s'assure de leur implication à toutes les phases d'élaboration de la politique publique. Par ses travaux, il contribue à faire connaître l'intercommunalité, en informant les habitant.e.s et act.eur.rice.s du territoire.

Cette posture correspond à la mission inscrite dans la loi : contribuer à la construction des politiques publiques, ce qui est essentiel pour asseoir la légitimité de l'instance.

### Facteurs de réussite

- |  |   |
|--|---|
| En interne   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Constituer un corpus commun, une communauté, partager une vision commune</li><li>• Diversifier la composition du Conseil de développement pour bénéficier d'une plus grande variété de compétences, intégrer des acteurs têtes de réseau pour développer la capacité de faire réseau et des experts pour enrichir les contributions. Lors du renouvellement, organiser un temps de transmission et une période de tuilage</li><li>• Bénéficier d'une ingénierie pour l'animation du Conseil de développement pour accompagner, faire le lien, structurer les réflexions.</li><li>• Se former dans une logique d'éducation populaire sur les politiques liées à l'intercommunalité, les compétences exercées, la complexité des sujets.</li><li>• Organiser un fonctionnement et une gouvernance collégiaux pour garantir une démarche collaborative où chacun soit en capacité d'exprimer son avis</li><li>• Aller vers les acteurs, les habitant.e.s qui ne participent pas aux travaux du Conseil de développement</li><li>• Valider les travaux écrits du Conseil de développement en séance plénière</li><li>• Exprimer les dissensus</li></ul> |
| Avec l'intercommunalité ou le territoire de projet | <ul style="list-style-type: none"><li>• Intégrer le Conseil de développement dans les groupes de travail le plus tôt possible, dès la phase de diagnostic</li><li>• Organiser un temps de formation conjoint entre membres du Conseil de développement, élu.e.s et technicien.ne.s</li><li>• Présenter les travaux du Conseil de développement en commission et en Conseil Communautaire</li><li>• Mettre en place une commission des suites données aux travaux du Conseil de développement.</li></ul>   |
| Avec le territoire                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Etablir des liens directs avec les communes : aller dans les conseils municipaux, créer des événements en proximité, lettres d'information pour les communes...</li><li>• Organiser des temps d'échanges en proximité avec les habitant.e.s et des act.eur.rice.s pour développer l'interconnaissance (dans une logique d'éducation populaire) et les coopérations</li></ul>  |

## Points de vigilance / risques identifiés

- |  |  |
|--|--|
| En interne   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Non prise en compte de certains avis en interne, risque que les contributions individuelles soient en contradiction avec la contribution collective</li><li>• La mainmise sur un sujet par un membre ou un petit groupe de membres du Conseil de développement</li><li>• Ecarter les membres « non expert » par l'approche technique des sujets traités et par le temps trop long des travaux</li><li>• Difficultés à faire coïncider les temps : politique, technique et citoyen : risque ne pas avoir assez de temps pour répondre aux saisines</li></ul>  |
| Avec l'intercommunalité ou le territoire de projet | <ul style="list-style-type: none"><li>• Absence de reconnaissance du Conseil de développement, lorsque les travaux repris ne sont pas mentionnés ou lorsqu'il n'existe pas de droit de suites</li><li>• Etre la caution citoyenne de l'EPCI : intégrer le Conseil de développement dans un comité de pilotage ne fait pas la co-construction d'une politique publique</li><li>• Perte d'indépendance en travaillant de façon trop imbriquée avec la collectivité</li><li>• Etre saisi de manière trop tardive, sur un temps trop court</li><li>• Difficulté à identifier un interlocuteur dédié, élu.e ou technicien.ne, notamment lorsque les relations sont déséquilibrées</li><li>• Manque de moyens humains et financiers dédiés</li></ul> |
| Avec le territoire                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Etre dans une situation complexe entre les communes et l'intercommunalité lorsque les relations restent encore à construire</li><li>• Risque d'instrumentalisation par les communes</li><li>• Concurrence entre instances de démocratie participative</li></ul>  |

## Quelques exemples

Un projet de territoire co-construit entre élus municipaux et membres du Conseil de développement à Sète Agglopolé Méditerranée.

Conseil de développement de Tours métropole Val de Loire : co-construction autour de la délégation de service public mobilités et l'open data,

Les Conseils de développement de Saint Nazaire agglomération et de GrandAngoulême ont co-construit Les projets autour de la compétence liée aux mobilités

La Coordination nationale des Conseils de développement remercie Samuel Aubin pour son intervention, les technicien.ne.s de Conseil de développement pour leurs travaux qui ont alimentés cette journée et l'ensemble des participant.e.s pour leur contribution.

Etaient présents les Conseils de développement suivants :

- C2D Bordeaux Métropole
- CdD de Bugeois-Vallée
- CdD de Grand Paris Seine & Oise
- CdD de Grand Poitiers
- CdD de GrandAngoulême
- CdD de Grenoble Alpes Métropole
- CdD de la CA de Sophia-Antipolis
- CdD de la CC de Chinon Vienne et Loire
- CdD de la Martinique
- CdD de la Métropole Aix Marseille Provence
- CdD de la Métropole de Lyon
- CdD de la Métropole de Rennes
- CdD de la Métropole du Grand Nancy
- CdD de la Métropole et du Pays de Brest
- CdD de la Métropole Européenne de Lille
- CdD de La Rochelle
- CdD de l'agglomération de Saintes
- CdD de l'Espace citoyen du Grand Annecy
- CdD de l'Eurométropole Strasbourg
- CdD de Loire Angers
- CdD de Loire Atlantique
- CdD de Mauges Communauté
- CdD de Metz Métropole
- CdD de Nantes Métropole
- CdD de Plaine Commune
- CdD de Saint-Etienne Métropole
- CdD de Saint-Quentin-en-Yvelines
- CdD de Sète agglomération Méditerranée
- CdD de St Nazaire Agglomération
- CdD de Toulouse Métropole
- CdD de Tours Métropole
- CdD de Troyes Champagne Métropole
- CdD de Valenciennes Métropole
- CdD d'Erdre et Gesvres
- CdD des Balcons du Dauphiné
- CdD d'Orléans Métropole
- CdD du Coeur d'Essonne Agglomération
- CdD du Doubs Central
- CdD du Grand Besançon
- CdD du Grand Poitiers
- CdD du Grésivaudan
- CdD du Muretain Agglo
- CdD du Pays de Montbéliard Agglomération
- CdD du Pays de Redon
- CdD du Pays Voironnais
- CdD du PETR du Pays d'Arles
- CdD du Val de Fensch
- CdD Durable de Troyes Champagne Métropole
- CdD Participatif du Grand Besançon Métropole
- Réseau 44 des CdD de la Loire Atlantique