

**des usages du collectif
au service des territoires**

sommaire

avant-propos [7]

préambule [9]

introduction [11]

dé(zoom) [19]

l'espace et le collectif [27]

extraits de discours : **Laurence Rouède** [30]

extraits de discours : **Jean-René Etchegaray** [31]

atelier collectif et territoires [32]

extraits de discours : **Alain Lamassoure** [44]

atelier collectif et transfrontalier [46]

extraits de discours : **François Bayrou** [57]

atelier collectif et centre-ville · centre-bourg [58]

l'Humain et le collectif [67]

extraits de discours : **Stéphane Vincent** [70]

atelier collectif et acteurs [74]

extraits de discours : **Hervé Jonathan** [84]

atelier collectif et concertation-représentation [86]

l'objet et le collectif [101]

extraits de discours : **Jean-Jacques Lasserre** [104]

atelier collectif et numérique [106]

discours : **Nathalie Motsch** [121]

atelier collectif et économie circulaire [124]

mettre en musique nos territoires [135]

extraits de discours : **Fayçal Karoui** [138]

extraits de discours : **Frédéric Morando** [140]

extraits de discours : **Zahia Ziouani** [144]

le design, support du collectif [149]

réflexions sur le débat « expertise et démarche design » [151]

le Lab'Forum : expérimenter avec le collectif [158]

notes [167]

préambule

Plus qu'un évènementiel mettant en avant l'Agence d'urbanisme Atlantique & Pyrénées, sa genèse, son rôle, ses membres, ses acteur-ric-e-s, l'anniversaire des 20 ans de l'AUDAP fixe un nouveau cap et ouvre une nouvelle page de l'histoire de l'Agence, où la place du collectif et les méthodes empruntées au design auront un rôle fondamental.

UN VADE-MECUM DU « COLLECTIF ET DESIGN TERRITORIAL »

Le temps de deux après-midi, le jeudi 4 juillet à Pau et le vendredi 5 juillet à Bayonne, les débats et le travail collectif en ateliers ont illustré, voire maqueté, le rôle que propose de tenir l'AUDAP dans les années à venir. L'Agence d'urbanisme doit faire preuve d'audace pour être l'un des moteurs de l'innovation territoriale du grand Sud-Aqu coastain, pour toujours mieux éclairer les collectivités et leurs élu-e-s sur les choix de développement à opérer, pour mieux accompagner la co-construction des politiques publiques, au plus près des attentes des citoyens et de la préservation de notre environnement.

Aussi, l'ouvrage « Des usages du collectif au service des territoires » n'est-il pas un simple recueil des communications. Il a été pensé pour être un guide à garder à portée de main, qui capitalise des réflexions et des méthodes de travail et d'animation participatives, qui place l'intelligence collective au cœur des échanges. L'ouvrage se présente comme un outil partagé, qui enrichit le patrimoine commun des pratiques du collectif pour accompagner les territoires face aux nouveaux défis et aux profondes transformations de notre monde contemporain.

RÉFLÉCHIR ENSEMBLE EST LA RÉUSSITE

Dérèglement climatique, révolution numérique, transition énergétique, tout récemment crise sanitaire, attentes citoyennes sont autant de défis, parfois imbriqués, auxquels les collectivités doivent faire face. Ils impliquent une connaissance approfondie de leurs dynamiques et une transformation de nos pratiques dans la manière de penser et fabriquer la ville et les territoires. La place du collectif et la démarche design sont des gages de réussite car c'est dorénavant dans l'échange, l'altérité et l'enrichissement mutuel que se construisent les projets qui apportent les véritables réponses aux enjeux contemporains.

Définir un territoire, le qualifier, le comprendre, l'analyser ne suffit donc plus. Le temps où l'on réfléchissait seul-e, dans l'entre-soi, ou encore dans son coin est révolu ! Observer notre environnement de manière sensible, à plusieurs échelles, partager avec ses habitant-e-s, les associer, co-construire avec les différent-e-s acteur-ric-e-s sont autant de démarches collaboratives, croisées et fortes, qui fédèrent et permettront la construction de l'avenir pour nos territoires.

Dans ce changement de paradigme, l'AUDAP fait sa mue et se positionne désormais comme un lieu affirmé de coopération territoriale par excellence, ouvert, non plus aux seules collectivités, mais également aux acteur-ric-e-s de la ville et des territoires, au service de l'intérêt général. Le design et l'usage du collectif feront partie intégrante de ses compétences.



Nathalie Motsch — Présidente de l'AUDAP

introduction

POURQUOI FAIRE COLLECTIF ?

Après tout, oui, pourquoi faire collectif ? L'individualisme est partout porté sur le devant de la scène. La réussite sociale est présentée comme le résultat de parcours individuels, les artistes font des one (wo) man shows, les selfies, autoportraits égocentriques, envahissent les réseaux sociaux. Quand on est seul-e, au moins ne doit-on s'entendre avec personne : on ne poursuit que son propre but et ne sert que son intérêt personnel ; pas de complications, de débats, de négociations... Même les réussites d'équipe sportive sont ramenées au talent individuel de tel-le ou tel-le joueur-euse : la victoire est celle de l'équipe mais tout le mérite en revient à un-e joueur-euse.

Certes. Sauf que nous ne nous sommes construits en tant qu'individus qu'en relation avec l'autre et que nous sommes des êtres sociaux, tout comme d'ailleurs la quasi-totalité des êtres vivants sur cette planète. Notre vie baigne dans le collectif et pourtant nous n'avons pas spontanément les codes de cette vie en société. Il nous arrive même de les oublier quand nous les avons acquis. Le collectif serait-il d'abord un exercice, une pratique plus culturelle qu'un réflexe naturel ?

En 2018/2019, le thème du collectif relevait d'une actualité propre à l'AUDAP. Dans le cadre d'une mission confiée par la Présidente Nathalie Motsch et le Bureau de l'association sur le positionnement de l'Agence d'urbanisme, Michel Casteigts, universitaire et ancien haut fonctionnaire, soulignait comme objectif prioritaire pour l'Agence qu'elle devait retrouver « l'esprit partenarial » qui avait présidé à sa création et qui est l'essence même d'une Agence d'urbanisme : mutualisation,

partage, transversalité. Symptomatique à ses yeux, l'usage des mots et le vocabulaire dans les documents produits par l'Agence mélangeaient régulièrement et allègrement les mots partenaires et membres. Or, comme le rappelle Michel Casteigts, un partenaire est extérieur à vous, un membre fait partie de vous-même.

L'actualité était aussi devant nos yeux, précisément chez nos membres, sur les territoires que nous fréquentons, avec lesquels nous travaillons. La loi NOTRe - l'acronyme est intéressant et porteur de sens, puisque c'est aussi l'adjectif possessif pluriel, donc par nature il exprime un collectif et même un collectif « appropriable » - a modifié le paysage institutionnel de nos territoires. La création de l'agglomération Pays basque « XXL » en est l'illustration la plus frappante : elle compte 158 communes en une seule entité là où auparavant elles étaient regroupées en 10 intercommunalités. Moins spectaculaires mais tout aussi révélateur de cette marche vers le regroupement de collectivités locales, citons la création de la Communauté de Communes de Lacq-Orthez ou de celle de Nord-Est Béarn, assemblages d'intercommunalités qui ne relevaient pas forcément de l'évidence. La création de la grande Région Nouvelle-Aquitaine, fusion de trois Régions (Aquitaine, Poitou-Charentes et Limousin) a produit la plus grande région française en superficie. D'autres expériences ont relevé d'un cadre moins contraint, d'un exercice libre et non imposé de travailler ensemble, portées par le volontariat et l'envie commune : les Pôles Métropolitain ou d'Équilibre Territorial Rural : localement, le Pôle Métropolitain du Pays de Béarn et le PETR-Pays Adour Landes Océanes.

Notons que ces mouvements de concentration ne se sont pas limités aux seules collectivités locales et territoriales : le monde du logement social connaît lui aussi les mêmes mouvements de recomposition.



Ci-dessus : intervenant-e-s et membres invité-e-s aux 20 ans de l'AUDAP, le 4 juillet 2019.

Crédits photo :
Luc Médrihal

Ci-dessous : Nathalie Motsch, Présidente, et Denis Caniaux, Directeur général, entourés de l'équipe AUDAP.

RETOUR DES ATELIERS « WORKSHOP »



Dans ces exercices de regroupement, fusion, rapprochement, c'est la logique du pluriel que l'on essaie de réduire, de ramener à « plus de singulier ». Serait-ce à dire alors que l'exercice du collectif avec trop d'acteur·rice·s est compliqué ? Si l'on a réduit le nombre d'équipes, le nombre de joueur·euse·s est souvent resté le même : cela modifie l'exercice du collectif au sein des équipes. C'est donc tout naturellement que l'AUDAP a placé la manifestation autour de ses 20 ans sous le slogan « Jouons collectif ! » et sur les questionnements autour de l'exercice du collectif : son sens, ses pratiques.

LES DYNAMIQUES DU COLLECTIF

La définition du collectif ouvre des débats intéressants, y compris sur les questions d'identité et de gouvernance : quelle différence faire entre une proposition dont le sujet est un tout et une proposition collective dont le sujet est l'ensemble des parties ? par exemple Paris/ les vingt arrondissements de Paris, le Béarn/les Béarnais...

Le collectif n'est-il qu'une simple somme d'individus ou d'unités ? Ce système, formé par l'association des individus, leur regroupement, représente-t-il une réalité qui a ses caractéristiques propres ? Ainsi, un bus qui assure du transport collectif d'un point A vers un point B crée-t-il du collectif ? Ou faut-il qu'un évènement extérieur, une contrainte, intervienne pour créer du collectif, comme dans le film « Speed » de 1994 du réalisateur Jan de Bont, où une bombe, placée sous le véhicule et menaçant d'exploser si le bus descend en dessous d'une certaine vitesse, va contribuer à créer un collectif solidaire.

Marcel Mauss, l'un des précurseurs de la sociologie, avançait en 1920 que la formation des nations résultait d'un processus d'intégration directe des individus à la nation, abolissant les solidarités intermédiaires, que

l'on pourrait identifier comme des solidarités territoriales de proximité. Dans son idée, la construction des nations se présente comme un large processus de brassage, d'uniformisation, et donc, paradoxalement, de développement de l'individuation, c'est-à-dire le fait d'exister en tant qu'individu, de se distinguer en tant qu'individu au sein d'un grand ensemble intégrateur. On peut également faire référence aux travaux de François Dubet qui affirme que l'inégalité, en ce début de XXI^e siècle, n'est plus une « expérience collective mais une blessure individuelle ». Face à ce repli individualiste, pour lequel on peut sans doute s'interroger si le développement d'Internet n'en a pas renforcé le mouvement, le phénomène collectif ne mérite-t-il pas d'être redécouvert, voire réhabilité ?

JOUER PREND TOUT SON SENS PÉDAGOGIQUE...

Michel Crozier, dans « L'acteur et le système » paru en 1977, suggérait que le collectif est à la fois un système et une stratégie ; en fait, un jeu dans un ensemble de contraintes à découvrir permettant de trouver la solution. Selon lui, un collectif n'existe et ne se transforme que si, d'une part il peut s'appuyer sur des jeux permettant d'intégrer les stratégies des différents participants et, d'autre part, s'il assure à ces derniers leur autonomie d'agents libres et coopératifs. Le collectif n'est pas le fait d'agents passifs qui exécutent des consignes ; il est le résultat d'acteur·rice·s qui jouent en fonction de stratégies qui leur sont propres. Il existe toujours des espaces de liberté dans le collectif, des marges de manœuvre qui se logent dans des interstices, des zones d'incertitude avec lesquelles les acteur·rice·s vont jouer et dont ils vont se jouer : le collectif ce n'est donc pas le collectivisme, c'est-à-dire le reniement de l'individuel, même s'il peut y avoir des phases de sacrifice : ainsi le·la joueur·euse de première ligne en rugby, stoppé·e par la défense adverse, qui passe le ballon à ses coéquipier·ère·s.

Dans un autre domaine, le-la musicien-ne est le résultat d'un parcours individuel, au cours duquel la musique a été un élément majeur de la construction de soi et à l'apprentissage de laquelle il a tout sacrifié ; mais le-la musicien-ne ne s'accomplira que dans la pratique collective, dans le jeu. D'ailleurs, les Conservatoires, depuis une dizaine d'années, remettent en question l'enseignement individualisé, de maître-esse à élève, pour développer la pédagogie collective : ainsi, le Conservatoire de Bordeaux le fait-il depuis 10 ans : le taux d'abandon à l'issue du 1^{er} cycle d'apprentissage est ainsi passé de 60% à 10% des effectifs ! La pratique collective peut donc se révéler un puissant vecteur pédagogique, et ce n'est pas là le moindre intérêt du collectif. Comme l'écrivait Albert Jacquard (Biologiste et généticien, 1925-2013) dans son ouvrage « Mon utopie » : « Éduquer, c'est créer des réciprocitys, c'est proposer à chacun d'être l'un des dépositaires du trésor collectif, d'être de ceux qui l'enrichiront, d'être aussi, face à la génération suivante, un passeur de témoin ».

Face aux enjeux actuels, les réponses individuelles, même additionnées, ne suffiront pas. Consciente de cette limite indépassable, l'Agence d'urbanisme Atlantique & Pyrénées propose, par cet ouvrage, de présenter des usages du collectif au service des territoires, explorés autour de trois notions clés : l'espace, l'humain, et l'objet. Il s'agit bien de jouer ensemble, acteur·rice-s, décideur·euse-s, accompagnateur·rice-s des territoires pour enrichir, créer entre nous des réciprocitys, afin que nous passions le témoin et transmettions aux générations futures nos territoires entretenus et préservés collectivement.



Denis Caniaux — Directeur général de l'AUDAP

AUDAP

Petite Caserne
2 Allée des Platanes - BP 628
64106 Bayonne Cedex

4 rue Henri IV
Porte J - 3e étage
64000 Pau

+ d'infos : www.audap.org
🐦 @audap_org

L'Agence d'urbanisme Atlantique et Pyrénées, l'AUDAP, a fêté ses 20 ans le jeudi 4 juillet à Pau et le vendredi 5 juillet 2019 à Bayonne. Un riche programme a animé la célébration de cet anniversaire ; une devise l'a guidé : « jouons collectif ! ». Sous cette bannière se sont réunis les membres et partenaires de l'Agence – élu·e·s, technicien·ne·s des collectivités territoriales, acteur·trice·s public·que·s et privé·e·s de la fabrique de la ville et des territoires du grand Sud-Aquitain. Ensemble, à l'occasion de conférences, tables rondes et ateliers, ils ont questionné les formes et effets de l'action collective dans les territoires. Cet ouvrage résulte des échanges, discours et débats qui ont animé ces deux journées. Il en est la trace, le témoignage et le prolongement. Conçu et rédigé collectivement par les équipes de l'AUDAP, il rend compte de la parole de chaque intervenant·e invité·e ; retrace les différents ateliers animés ; décortique les méthodes d'animation adoptées ; conjugue les définitions du collectif apportées par chacun·e. Une pierre offerte à l'édifice du collectif au service des territoires. Un petit guide à garder à portée de main...