



Retour sur résidences

Alors, ces résidences ça a donné quoi ?

Bilan méthodologique et enseignements
du programme « Territoires en Résidences »

Février 2011

territoires en
résidences



Territoires en Résidences est une initiative de la 27e Région, conçue avec l'aide du bureau Strategic Design Scenarios.

La 27e Région est co-financée par l'Association des Régions de France et la Caisse des dépôts et incubée par la Fondation Internet Nouvelle Génération.

Territoires en Résidences est une initiative co-financée par la Commission européenne dans le cadre du programme national d'assistance technique Europ'act.



Au terme du programme Territoires en Résidences, l'équipe de la 27e Région a souhaité reprendre contact avec un certain nombre d'interlocuteurs des résidences pour leur demander ce qui avait changé après l'expérimentation, et retourner sur certains territoires pour se rendre compte d'éventuelles transformations. Selon les résidences, entre 3 et 24 mois se sont écoulés depuis qu'une équipe mandatée par la 27e Région a passé trois fois une semaine sur ces

différents territoires. Dès lors, le recul par rapport à cette expérience ainsi que la perception du contexte dans lequel elle s'est déroulée varie selon les interlocuteurs. Ceci étant, les enseignements puisés dans ces rencontres postrésidences se sont avérés riches et inspirants pour la suite. Ce document présente comment nous sommes retournés sur les résidences, avec quel protocole et les enseignements à en tirer du point de vue de ceux qui y ont participé.



1. Les résidences : méthodes et outils.....	4
2. Protocole des retours sur résidences.....	18
3. Portraits et Verbatims.....	22
4. Ce qu'il faut retenir.....	26



1. Les résidences : méthode et outils

territoires en résidences

Des objectifs multiples

Les résidences conçues par la 27e Région avaient pour objectif de tester une méthode, un format d'intervention, souvent utilisé par les collectifs d'artistes, mais rarement par les équipes travaillant pour les conseils régionaux. L'immersion pouvait-elle apporter un plus à l'action publique régionale, et permettre de comprendre des notions complexes à travers le spectre du local ? En repartant du local, comment améliorer les grandes politiques régionales ? Cela supposait de travailler sur le concept d'« usage » dans les politiques publiques, en considérant le citoyen comme un utilisateur des services publics ou des programmes dont il est le bénéficiaire, et par ce biais comprendre quels usages il fait des actions mises en place par les régions.

Dans cette rencontre avec « l'utilisateur », il y avait également l'espoir d'une reconnexion, en sensibilisant les habitants aux politiques publiques à l'œuvre dans la Région, et ainsi « rendre capables » les citoyens et non plus les considérer comme passifs dans l'échange avec la Région.

Pour les agents des régions ou les professionnels de terrain, l'objectif était également de les former, ou au moins de les sensibiliser à de nouveaux modes d'action que sont le design, la sociologie, ou encore les nouvelles pratiques numériques.

Et pour les territoires accueillants, l'idée consistait à tester de nouvelles façons d'agir leur permettant de mettre en place des projets innovants.

Des valeurs partagées

L'opération Territoires en Résidences a eu lieu presque simultanément dans six Régions différentes. Nous souhaitons partager les enseignements et projets issus de chacune des résidences. Les résidences devaient servir un intérêt général et interrégional. Pour cela, tous les projets ont été produits sous la licence « Creative Commons » et étaient transparents et ouverts. Chaque personne désireuse de s'informer sur le déroulement des résidences pouvait le faire, par exemple en consultant le blog décrivant l'histoire de la résidence jour après jour. Les « interrésidences » (réunions à Paris de différentes équipes en immersion dans différents lieux) permettaient également de construire des ponts entre les différents projets. L'approche pluridisciplinaire (ou plutôt métadisciplinaire comme l'appelle Edgar Morin) a été inscrite dès le départ dans le montage du projet comme une valeur forte. Une seule résidence n'a pas respecté ce brassage des disciplines dans le montage de l'équipe. Cette faiblesse s'est ressentie progressivement au cours de la résidence, et a prouvé à quel point cette valeur était essentielle dans cette méthode.

Il allait de soit que les équipes devaient travailler en immersion le plus souvent possible. Cette condition a été globalement respectée (les équipes ont dormi dans des internats lycéens, ou dans des gîtes ruraux), dès lors que cela était possible. En effet il était difficile de se loger dans certaines zones commerciales ou pavillonnaires. Par ailleurs, nous avons fait le choix de ne pas dormir chez l'habitant, les soirées étant plutôt occupées à préparer les jours suivants, ce qui ne permettait pas vraiment la rencontre.



Méthodologie commune

Dans chacune des résidences, la même méthodologie a été éprouvée : une équipe pluridisciplinaire composée pour moitié de « créatifs » (designers, architectes, artistes...) et pour moitié de « professionnels des sciences humaines » (sociologues, anthropologues, chercheurs...) s'est installée dans un lieu financé en partie par une Région.

La méthodologie est placée sous la direction scientifique de François Jégou, designer et fondateur de Strategic Design Scenarios, une agence basée à Bruxelles.

La résidence n'est pas une démarche de projet classique : il n'y a pas de cahier des charges pré-établi et il ne suffit pas de résoudre le problème initialement posé, mais de chercher en premier lieu à le ré-interroger. La résidence fonctionne sur le principe de l'immersion, de l'imprégnation en profondeur des participants au contact du milieu spécifique dans lequel ils se trouvent pour en faire émerger, de manière participative, différents éléments : une vision collective à long terme, des préconisations de projets

à moyen terme, des prototypes de projets permettant d'enclencher un processus d'innovation, et des enseignements globaux pour les régions partenaires.

Les trois semaines se déroulent généralement sur le même principe : la première semaine est consacrée à la rencontre avec les habitants, la compréhension du territoire ; la deuxième est plutôt consacrée aux propositions, prototypages, essais de projets ; et la dernière permet surtout la mise en main de projets pour qu'ils puissent exister après le départ des résidences.

Chaque semaine est ponctuée d'au moins un rendu public, qui consiste à produire une petite exposition, un accrochage, présentant les photos des moments forts de la semaine et permettant de discuter des orientations de la résidences avec le public invité.

Vous pouvez retrouver la présentation de la méthodologie conçue avec François Jégou et qui servait de base pour les réflexions des résidences sur : <http://bit.ly/nVrfIM>



Exemple d'outils mis en place

Cartes sensibles

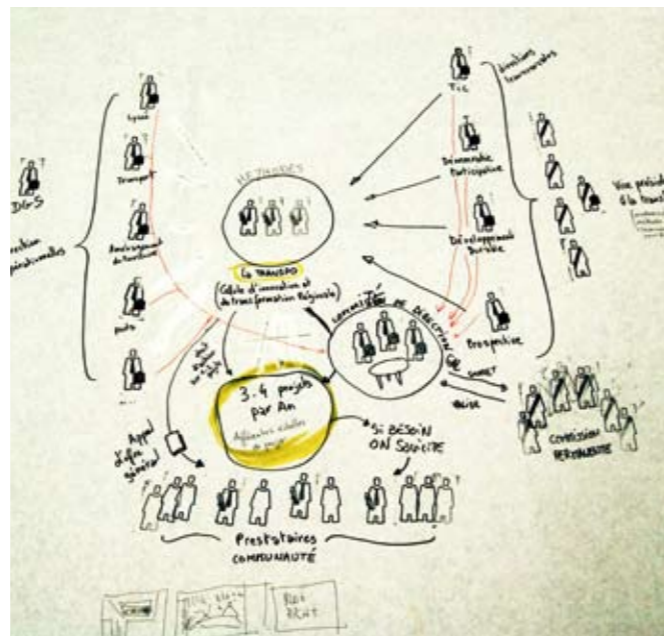
> Description

Au centre de cette carte, il y a l'utilisateur, sujet de l'étude : par exemple un citoyen utilisateur d'un service public, un agent ou un élu utilisateur d'un dispositif ou d'un outil, etc. L'enjeu consiste à représenter progressivement, autour de lui, le réseau de tous les acteurs clés avec lequel il est directement et indirectement en contact, par cercles concentriques.

Cette carte est utile pour mieux mettre en perspective l'ensemble des noeuds de décision, et avoir une vue d'ensemble des jeux d'acteurs.

> Contexte

Grâce à une carte sensible (voir photo), une équipe de designers en charge d'étudier l'environnement de travail des élus de la Région Nord-Pas de Calais a pu mieux comprendre quel était le réseau d'acteurs en action autour des élus : collaborateurs du premier et second cercle, secrétaires, équipes internes et au sein d'autres collectivités, etc.



> Conseils d'utilisation

Ne pas oublier de faire figurer sur la carte les « invisibles », ceux qu'on ne voit jamais dans l'organigramme officiel, mais qui jouent un rôle bien réel dans le quotidien de la structure ou du territoire étudié.

Jeux de rôle

> Description

En anglais : role play.

Par le jeu de rôle, les acteurs, les utilisateurs ou les concepteurs eux-mêmes procèdent à une expérience fictive du service existant ou à créer. Chacun peut ainsi se mettre dans la peau d'un utilisateur et faire l'expérience du service, étape par étape, pour mieux déceler les faiblesses à corriger.

> Contexte

Un atelier « jeux de rôle » a été organisé lors d'une résidence menée par la 27e Région à Corbigny, pour penser la gare rurale de demain. Pour tester les outils d'accès à l'information liés aux transports, chacun des participants (élus, agents de développements, habitants) recevait en début de partie une carte décrivant succinctement son identité et surtout la mission qu'il devait accomplir, par exemple : « *Vous êtes John, vous venez d'arriver à Corbigny avec votre amie Estelle et vous souhaitez vous rendre à Dijon. Attention, vous n'accédez pas au réseau internet* ». En début de partie, chacun découvre sa mission et

dispose de 20 à 30 min pour trouver une ébauche de solution ou simplement des renseignements qui l'aideront à trouver son trajet et les moyens à convoquer (heure de départ, d'arrivée, durée, prix, etc.).

> Conseils d'utilisation

Une évolution possible de cet outil serait de proposer de « jouer » la même scène plusieurs fois, en faisant tourner les rôles dans chaque scène afin de comprendre comment des utilisateurs différents agiraient dans la même situation.



Carte support de discussion

> Description

En anglais : issue cards.

Les cartes « supports de discussion » sont un outil tangible destiné à nourrir et faciliter les échanges au sein d'un groupe. Chaque carte peut par exemple représenter une vision, une illustration, une description, ou une question. L'ensemble doit permettre de suggérer de nouvelles interprétations d'un problème et de provoquer des hypothèses alternatives. Au final, elles doivent



permettre d'identifier de nouvelles opportunités et points critiques dans le contexte de référence.

> Contexte

Des cartes ont été produites par l'équipe durant la résidence conduite d'octobre à décembre 2009 au sein de la Région Nord-Pas de Calais, dont l'objectif était d'étudier l'environnement de travail des élus. Sur ces cartes on pouvait lire des questions comme « Comment inviter la presse ? » ou « Comment concilier les agendas ? ». Elles ont permis de déclencher la discussion avec les collaborateurs d'élus, lorsque l'échange peinait à s'enclencher.

> Conseils d'utilisation

L'hétérogénéité des cartes et la simplicité des contenus garantissent l'efficacité de cet outil.

Pour faire profiter largement les partenaires de la 27e Région de ces différents outils, un espace en ligne a été créé pour présenter et raconter les cas qu'ils ont expérimentés. Hébergé sur le site de la 27e Région, cet espace s'appelle « le moteur à co-conception » : <http://la27eregion.fr/-Moteur-a-co-conception-beta,5->

Types de projets

Toutes les résidences ont vu s'imbriquer méthodes et sujets. En effet, lorsque l'équipe sur place mettait en œuvre un outil de rencontre, il pouvait s'agir à la fois d'une méthode pour en apprendre plus sur le terrain, et d'une pratique à généraliser après le départ des résidents, et, d'une certaine manière, à prototyper



pendant la résidence.

Par exemple, lors de la résidence dans le lycée Balcon des Ardennes, les résidentes ont mis en place un « recueil sociologique » consistant à travailler pendant de longues interviews avec des « habitants » du lycée, pour comprendre, de manière fine, leur quotidien. Ces entretiens ont nourri la réflexion et les autres projets des résidentes, mais ont également fait le fruit d'une recommandation méthodologique auprès de la Région.

Difficile alors de définir si ce recueil sociologique est un outil de compréhension utile à la résidence, ou un prototype visant à montrer d'autres actions régionales possibles...

Malgré ce flou assumé et entretenu sur le statut des « productions » des résidences, nous pouvons distinguer quatre catégories de projets mis en place par les équipes :

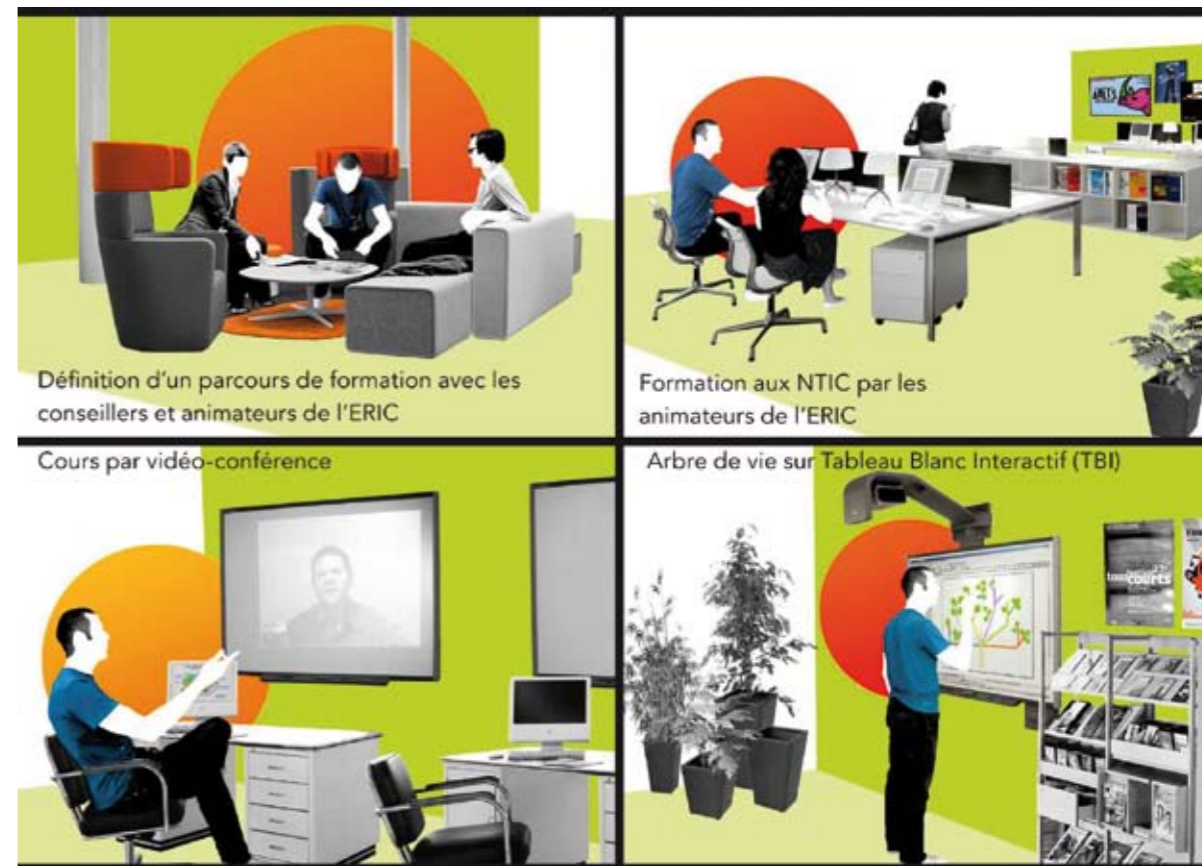
- 1. Les « projets-idées »
- 2. Les « projets-scénarios »
- 3. Les « projets tangibles »
- 4. Les « projets prototypés »



1. Les « projets-idées »

Les projets-idées ont naturellement été les plus nombreux, et n'ont parfois même pas été retranscrits ou explicités par les résidents, parce qu'ils étaient trop volatiles. Par contre dans certaines résidences, ils ont servi de déclencheurs à la rencontre et à la discussion avec le territoire. Plutôt que d'arriver avec des questions, certains résidents ont préféré produire des propositions, pour qu'elles puissent être amendées, démontées, reconstruites... par les interlocuteurs locaux. Ainsi au lycée d'Annecy, par exemple, les résidents ont mis en image des idées comme celle d'un banc collectif ou d'une fête inter-lycées. Si ces projets ne sont pas allés au delà de la simple idée, le fait de la dessiner contribue à la rendre tangible et permet déjà un premier échange quant à sa pertinence.

De la même manière, lors de la résidence sur les « Hauts de Garonne », les résidents ont mis en place une « boîte à idées numérique ». Dès que quelqu'un, en lien avec la résidence (par exemple lors d'ateliers participatifs) avait une suggestion de nouveau projet, il lui suffisait de se connecter et de remplir



Définition d'un parcours de formation avec les conseillers et animateurs de l'ERIC

Formation aux NTIC par les animateurs de l'ERIC

Cours par vidéo-conférence

Arbre de vie sur Tableau Blanc Interactif (TBI)

un court descriptif de son idée. Un titre, une courte description, et une image suffisaient, ici encore, à rendre concrète une simple idée, et à la soumettre à commentaires pour tenter de la mettre en œuvre petit à petit.

2. Les « projets-scénarios »

Certains projets, soit parce qu'ils étaient plus prospectifs, soit parce qu'il n'étaient pas « essayables » durant les trois semaines de résidence, ont été restitués à l'état de scénarios. Dans ce cas, une image concept un peu développée montre le projet tel qu'il pourrait exister dans un ou deux ans, si les moyens (humains, matériels, financiers...) étaient mis en œuvre pour le construire.

Par exemple, lors de la résidence à La Seyne-sur-Mer, l'équipe a imaginé un espace de « formation-action » qui pourrait être installé dans les espaces publics numériques de la région. Pour illustrer ce concept, un visuel de huit photomontages montre les usages qui pourraient être fait de ce lieu qui n'existe pas encore.

À Corbigny, pour imaginer l'avenir des gares rurales, les résidents ont conçu un pôle touristique permettant de connecter l'offre touristique à l'offre de transport. Ici encore, le photomontage permet de rendre crédible ce scénario de développement. Les designers ont pris comme fond d'image la photo d'un bâtiment désaffecté présent en face de la gare de Corbigny, et lui ont redonné vie pour illustrer ce pôle touristique.



3. Les « projets tangibles »

D'autres projets, imaginés pendant la résidence ont pu être concrétisés par l'équipe. Les résidents ont parfois eu l'opportunité de fabriquer un objet ou un dispositif, pour montrer la pertinence d'une idée et aller au delà de l'image-concept.

À Pionsat par exemple, les résidentes ont très tôt eu envie de mettre en place un dispositif d'échange avec les habitants pour favoriser la discussion autour d'une future maison de santé. Plutôt que de préconiser de mettre en place ce dispositif, elles l'ont concrétisé dès la première semaine. La « table d'échange » a ainsi vu le jour très tôt durant la résidence et a pu exister sous différentes versions suivant qu'elle était installée dans une salle des fêtes, dans les bureaux de la communauté de communes ou sur la place du marché. Le dispositif n'a pas survécu à la résidence, mais il a pu exister physiquement.

À Saint-Laurent, la sociologue présente a réalisé une série d'entretiens qualitatifs avec les « habitants », et pour faire exister cette matière intellectuelle après



la résidence, les designers ont conçu et produit un livret d'entretiens.

4. Les « projets protoypés »

Certains projets, qui étaient préconisés par l'équipe présente, ont pu être protoypés, c'est à dire essayés en grandeur nature pour faire la démonstration de leur pertinence, et surtout tirer de leurs essais des leçons pour leur développement futur.

Ainsi, dans l'hôtel de Région du Nord Pas-de-Calais, les résidents ont proposé de mettre en place un « laboratoire des collaborateurs d'élus », leur permettant de se rencontrer et de réfléchir ensemble sur la façon d'optimiser leur travail avec les élus. Ici l'équipe a décidé d'abord de donner une présence à ce « collaboratoire » en le signalant par un panneau reprenant la charte graphique de la Région, puis de l'outiller en accompagnant les collaborateurs dans leurs premières réunions. En testant cette nouvelle façon de se rencontrer et de partager le vécu entre collaborateurs, les résidents ont pu faire la démonstration de l'intérêt de cette idée.

À Rennes, les résidents ont voulu laisser sur les trottoirs de la ville, des « impressions de souvenirs », ces souvenirs étant également présents sur une plateforme numérique. Ici, c'est avec un agent municipal, que l'équipe a fait le test « en grandeur nature ». À l'aide d'un pochoir, un texte est « imprimé » au nettoyeur haute pression, le texte apparaissant en nettoyant le trottoir. Cette action a pu permettre d'essayer un nouveau type de relation entre les associations locales et la municipalité, de recueillir l'avis



des spectateurs qui assistaient à ces essais, et faire la démonstration de ce que pourrait être le projet après la résidence.

Plusieurs projets, parmi ceux qui avaient été prototypes, ont été développés après la résidence par les acteurs locaux eux-mêmes.

Ainsi le « Campus Wall » dans le lycée de Revin, est un espace numérique d'affichage, qui avait été simplement testé sur un ordinateur détourné durant

la résidence. Après le départ de l'équipe, ce dispositif a bénéficié d'une réappropriation complète. Transféré sur un grand écran, et redessiné par une équipe d'élèves, il sert toujours aujourd'hui de moyen d'information aux lycéens.

Au lycée Croix Cordier, à Tinquieux, c'est un vélo-bus qui avait été prototypé à l'aide de vélos loués pour l'occasion. Plusieurs parcours entre l'internat et le lycée ont pu être testés, les doutes sur les responsabilités ont pu être levés, et l'enthousiasme des élèves n'était ainsi plus à prouver. Après le départ des résidents, la Région a équipé le lycée de vélos permettant de mettre en place de façon pérenne ce dispositif.

D'une manière générale, les résidences n'ayant ni le temps, ni pour rôle de développer et de mettre en place des services ou des actions à long terme, tous ces projets restent autour de « l'idéation ». À part les quelques prototypes qui ont été développés après le départ des résidents, la fonction de tous ces projets était avant tout d'insuffler une nouvelle logique de production de l'action publique en immersion.



2. Protocole des retours sur résidences

Pour évaluer l'impact des résidences sur les territoires dans lesquels le programme a été mis en place, la 27e Région a choisi une approche davantage qualitative que quantitative.

et celle de Pionsat pour laquelle la 27e Région et ses protagonistes n'ont pas réussi à faire coïncider leurs agendas.

Elle n'a pas souhaité interviewer l'ensemble des protagonistes de chaque résidence via l'envoi d'un questionnaire commun mais revenir sur le terrain, quand cela était possible, pour prendre le temps de s'entretenir avec un « casting choisi » de partenaires de la résidence et constater par elle-même les éventuelles transformations induites par l'expérimentation. Les entretiens étaient guidés par une grille de conversation commune construite pour cet exercice.

Par ailleurs, deux résidences n'ont pas fait l'objet d'un retour : celle à Corbigny qui venait juste de se conclure



TYPE DE LA RÉSIDENCE
fondamental & transversal à l'île
PRODIGES INTERVENUES
Spécia Supervision.

Semaine 1 L M M J V
Semaine 2 L M M J V
Semaine 3 L M M J V

Questions
Quels étaient les dates de la résidence?
remplir frise
Quels jours avez vous travaillé sur le sujet? Quels jours avez vous pris part au fonctionnement de la résidence?
prévisites, S1 2 & 3, journées de travail hors immersion, interrésidence, rotations éventuelles... remplir frise
Quel a été votre rôle durant la résidence?
A quels moments êtes vous intervenus?
remplir frise

AVANT
Comment avez vous eu connaissance du projet / A quel moment l'avez vous rejoint?
remplir frise
Qu'attendiez vous du projet au départ?
Quel temps pensez vous avoir passé à la préparation de la résidence? Quel a été le rôle de la 27e Région dans cette préparation?
remplir frise
Qui était associé à cette préparation, était-ce les bonnes personnes?
Comment définiriez vous cette préparation?

PENDANT
Pouvez vous résumer en un mot (ou 3 termes) votre ressenti/compréhension de chaque semaine?
Pouvez vous nommer trois moments forts de chaque semaine
remplir frise
Quel temps pensez vous avoir consacré à la résidence hors immersion des résidents?
remplir frise
Avez vous été associé aux interrésidences? Quel a été leur apport pour vous?
Quels sujets ont été traités par l'équipe de résidence? (3-4 sujets) Quelles sont les questions qui ont été soulevées? Quelles réponses ont été apportées? A quels moments?
remplir frise
Qui a été associé à la résidence selon vous? Quelle proportion des acteurs locaux? A quel moment?
remplir frise
Quel est votre meilleur souvenir de la résidence, pourquoi?
remplir frise
Quel est votre pire souvenir, pourquoi?
remplir frise
autres questions:

(The form includes handwritten notes and diagrams, such as a flowchart with boxes labeled 'Alim', 'Soc', 'Vég', 'Cul', 'Péd', 'Éco', 'Édu', 'Soc', 'Vég', 'Cul', 'Péd', 'Éco', 'Édu' and arrows connecting them, and various other notes in French.)

« On a d'abord été pris pour des rigolos, et finalement les gens voulaient travailler avec nous au delà des trois semaines... »

Yoan Ollivier

Définissant la méthodologie :

« 1 on est là pour chatouiller, 2 on se permet plus de choses, 3 vite, vite il faut qu'on laisse quelque chose. » Jacky Foucher

On est dans le flou, on ne sait pas trop ce qui va se passer, on doit accepter de se laisser faire.

Pascal Peuchot

« Ce qui reste au delà des projets, c'est l'évolution des mentalités. » J.-C. Blancand

« Dans les lycées, on travaille par objectifs, et là la résidence n'avait pas d'objectifs clairs »

« On a toujours autant le nez dans le guidon mais on a changé le relationnel » Etienne Vivier

Etienne Vivier

« Les choses sont un peu retombées après la résidence, mais on ne sait pas pourquoi, on est repartis dans l'urgence du quotidien » Sylvie Depraetere

« L'objectif était de décroquer nos visions, de bénéficier d'un regard non-engagé, doté d'une certaine fraîcheur »

Emmanuel Delessert

3. Portraits et Verbatims

Les personnes rencontrées et leur pensée

Revin vers un campus ouvert

Jean-Louis Bruley, proviseur du lycée, structure d'accueil de la résidence

Rennes vers une citoyenneté augmentée

Catherine Jourdan, résidente ; **Richard de Logu**, association Bug, structure d'accueil de la résidence et **Sébastien Sémeril**, élu de la ville de la Rennes, participant

Vers un laboratoire d'innovation régional

Yoan Ollivier, Plausible Possible, résident ; **Sylvie Depraetere**, assistante de Jean-François Caron, Région Nord-Pas de Calais, structure d'accueil de la résidence

La Région basse consommation

Dominique Flahaut, Sedate, Région PACA, structure d'accueil de la résidence ; **Loïc Nicoud**, Sedate, Région PACA, participant

« L'immersion doit toujours se concentrer d'abord sur un premier noyau dur pour s'élargir progressivement à d'autres cercles de participants. » Loïc Nicoud

« La résidence a servi mon management »

J.-L. Bruley

Hauts de Garonne, l'activateur numérique de territoire
Matthieu Savary, User Studio, résident ; **François Vergnon**, Cyberbase de Cenon, structure d'accueil de la résidence et **Jean-Christophe Blancand**, O2 radio, participant

Tinqueux, le lycée haute qualité humaine
Philippe Louges, proviseur du lycée de Tinqueux, structure d'accueil de la résidence ; **un professeur** et **un magasinier**, participants

Habiter le lycée
Jacky Foucher, Agence créative Grrr, résident et **Emmanuel Delessert**, lycée Gabriel Fauré, structure d'accueil de la résidence
La Seyne-sur-Mer, penser l'avenir des espaces numériques
Pascal Peuchot, Toulon Provence Méditerranée, structure d'accueil de la résidence

Balcon des Ardennes, circuits courts alimentaires, gastronomie régionale et enseignement agricole
Étienne Vivier, proviseur du lycée, structure d'accueil

de la résidence et **Sébastien Vial**, proviseur adjoint, participant

En trois mots

Dans la grille de conversation, nous avons demandé à chaque interlocuteur de nous donner trois mots pour qualifier leur expérience de la résidence. Nous en avons produit un nuage de mots-clés qui donne en une image, un aperçu de ce ressenti.





4. Ce qu'il faut retenir

Suite à ces différentes discussions, nous avons voulu établir un retour sensible des différentes perceptions qu'ont eu nos interlocuteurs, plutôt que de construire une évaluation quantitative, quasiment impossible. Territoires en Résidences étant un programme expérimental, il avait pour but premier de tester une démarche.

Nous avons essayé ici de croiser différentes thématiques qui émergent de ces « retours sur résidences ».

Objectifs

Beaucoup de nos interlocuteurs nous ont interpellés sur la question des objectifs. Si tous étaient d'accord pour considérer l'aspect « expérimental » de la résidence, certains (et notamment les résidents qui étaient en première ligne de cette expérimen-

tation) ont regretté que les objectifs ne soient pas plus clairs par rapport à la mission de la 27e Région et de l'équipe sur place. Le postulat de départ qui consistait à dire « essayons, nous verrons bien » ne suffisait pas tout à fait.

À contrario, beaucoup nous ont dit ne pas avoir d'attente particulière en terme de productions et donc d'objectifs. Pour eux, ils avaient fait le choix de l'expérimentation, et derrière cette formule, ils acceptaient « de se laisser faire », de tester, pour se rendre compte, à l'essai si l'idée d'immersion de sociologues et de designers pouvait leur apporter une nouvelle vision de leur projet.

Avec le recul, la question du « pourquoi une résidence » s'est éclaircie au fur et à mesure des diffé-

rentes expériences. Au départ il y avait une intuition : des professionnels de projet, des sciences humaines et de la créativité peuvent apporter un regard neuf et faire bouger les lignes de l'action publique. À l'arrivée, il y a une conviction : leur rôle est d'interagir au quotidien avec un écosystème humain (lycée, gare, quartier, territoire...) et par la proposition de projets locaux et rapidement testables de produire des enseignements dans la façon dont les politiques publiques régionales sont construites.

Pour autant, afin que chaque partie prenante trouve un intérêt dans cette démarche, il ne faut pas négliger le temps de préparation et d'acculturation. Les convictions énoncées par la 27e Région ne sont pas évidentes, ni pour les territoires qui n'ont pas l'habitude de travailler avec des « corps étrangers » en leur sein, ni pour les résidents. Suivant leurs profils, ces derniers ne sont pas habitués soit à l'immersion, soit au fait de formuler et de prototyper des solutions, soit de produire des recommandations à l'acteur public. Prendre le temps de préparer et de construire un terrain commun est la garantie de la réussite d'une

résidence. Chaque fois que nous avons, pour différentes raisons, essayé de raccourcir ce temps, nous en avons payé le prix ensuite.

Parce que nous avons pu tester onze fois ce protocole d'immersion, la 27e Région sait précisément ce qu'elle est en droit d'attendre d'une résidence et à l'inverse ce qu'il n'est pas souhaitable ; préciser ces attentes régulièrement met de l'huile dans les rouages de l'expérimentation.

Rôles

Au fur et à mesure de l'avancée du programme, nous avons réussi à définir de mieux en mieux les rôles attendus de chacun des protagonistes en présence dans une résidence.

Si on ne peut supposer du rôle à jouer par les différentes personnes croisées durant une résidence, parce que trop nombreuses, et trop différentes les unes des autres, il se dégage par contre trois acteurs essentiels au succès d'une résidence.



Les résidents

Nous avons travaillé avec onze équipes, toutes différentes, avec des profils variés. Il ressort de ces différentes collaborations que le rôle des résidents est bien d'interroger, d'analyser et de proposer. Pour cela, nous avons pu constater que l'association « créatifs + sciences humaines » est centrale dans une résidence. Qu'ils soient artistes, architectes ou designers, il est essentiel de faire travailler les résidents-concepteurs avec des sociologues, anthropologues, etc. Lorsque seuls des créatifs étaient en résidence, la rencontre avec les territoires étaient plus difficile, et quand nous n'avons fait travailler que des gens attachés plutôt à l'analyse qu'à la proposition, les productions de la résidence se sont révélées décevantes.

D'autre part, la présence ponctuelle d'experts de la question traitée a souvent permis d'éclairer la résidence d'un regard extérieur, et de faire avancer la réflexion de façon beaucoup plus approfondie.

Nous avons pu également constater qu'une autre dynamique fonctionnait particulièrement : la rencontre

entre des jeunes résidents très proactifs et des résidents plus « seniors » a généralement donné plus de robustesse à la démarche.

Les facilitateurs

Nous nous sommes rendus compte au fur et à mesure du programme de l'importance des « facilitateurs », c'est à dire de gens familiers du terrain sur lequel l'équipe de résidents intervient, et acquis à la cause de l'expérimentation. Nous avons pu mesurer combien la médiation entre une équipe de résidents extérieurs et une équipe accueillante était importante. La faiblesse de cette médiation, parce qu'elle n'était pas anticipée, a parfois été très mal vécue : certaines personnes parlant de la thématique de la résidence comme étant construite « au chausse-pied ».

Cette facilitation peut prendre la forme d'une personne charismatique habituée des lieux, ou d'un représentant hiérarchique qui va assumer le côté expérimental du projet. Le rôle de cette personne est d'autant plus facile que le territoire d'expérimentation est fermé. Il est plus facile d'expérimenter dans un



lycée avec la bienveillance du proviseur par exemple, que dans une communauté de commune où même avec le soutien du président de la communauté de communes la rencontre sera plus compliquée.

Cette facilitation prend du temps et elle peut être vue comme une contrainte. Mais elle peut, au contraire devenir une opportunité de faire évoluer un lien avec les habitants, ou le management interne des équipes, comme dans le cas du proviseur de Revin.

L'équipe de la 27e Région

Lorsque nous étions moins présents sur un territoire, parce que nous voulions laisser plus d'autonomie aux résidents, l'équipe sur place a dû faire face à de plus grandes difficultés. Nous n'avions pas senti le rôle essentiel que joueraient les membres de l'équipe. Nous lançons la résidence, bien sûr, mais les résidents nous ont expliqué combien notre apport était important tout au long du projet. L'équipe encadrante pouvait apporter un regard un peu distancié sur le projet, mais surtout, en étant devenus familiers du dialogue entre les acteurs du design et de la poli-

tique publique nous pouvions apporter aux résidents des conseils précieux. Sans compter le fait que l'expérience des premières résidences était précieuse aux suivantes, et que c'était finalement les membres de l'équipe de la 27e Région qui pouvaient le plus facilement faire le lien entre toutes les résidences.

L'autre aspect est le rôle « neutre » que joue la 27e Région dans les résidences. De part sa structure et son modèle de financement, elle conserve un certain degré d'indépendance dans les projets qu'elle mène. Finalement c'est une sorte de terrain neutre, de zone blanche virtuelle au sein de laquelle il est permis de tester de nouvelles choses, en dehors des contraintes (sociales, techniques, hiérarchiques...) habituelles. C'est cette zone d'expérimentation qui permet d'essayer des choses nouvelles et de produire réellement de l'innovation. Le transfert de méthodologie que nous appelons de nos vœux depuis la fin des résidences apparaît difficile parce que faire des résidences sur le modèle de celles testées, sans le terrain expérimental que permet la 27e Région, est nécessairement différent.

Temporalité

Au fur et à mesure, nous l'avons vu plus haut dans l'acculturation aux principes de la résidence, la préparation du terrain et des esprits est primordiale. À cause d'échéances électorales, de contraintes de fin d'année, ou de besoins propres au territoire, le démarrage des résidences a parfois été accéléré, comme à Cenon, où les gens de la cyberbase ont appris le jeudi d'avant la première semaine que la résidence aurait lieu dans leurs locaux. Difficile dans ces conditions de faire adhérer les animateurs et les utilisateurs de la structure au principe d'expérimentation ! L'espace entre les trois semaines d'immersion ne doit pas être de moins de trois semaines, mais lorsqu'il est trop long, il devient difficile de relancer la dynamique sur place.

Même si certaines personnes que nous avons interrogées dans le cadre de ce retour sur résidence nous ont préconisé d'étaler les semaines d'immersion sur plusieurs saisons, voire sur une année, le risque d'essoufflement de la dynamique paraît trop grand. L'effort

est suffisamment grand pour l'équipe pour reprendre ses marques chaque fois qu'elle retourne sur place.

Le choix des dates est également très important. S'il « n'y a pas de mauvais sujet pour une résidence » selon l'expression désormais consacrée, il y a au contraire des périodes qui sont pénalisantes pour le projet. Travailler dans un lycée à la veille des vacances d'été, en période d'examen par exemple, n'a pas été très profitable à la résidence du Balcon des Ardennes...

Très tôt dans le programme nous avons mis en place des « inter-résidences ». L'objectif de ces réunions parisiennes était de faire se rencontrer différentes équipes de résidents afin de faire le point sur l'avancée du projet, et permettre d'échanger entre elles sur les méthodes et les projets testés. Si nous n'avons pas pu empêcher une certaine forme de concurrence parfois ressentie entre les équipes, ces réunions ont été essentielles dans l'avancée du projet et le lien avec l'équipe de la 27e Région. Elles font désormais partie intégrante de la méthodologie de Territoires en Résidences.



Au dire des résidents, les différents temps en immersion et les temps en réflexion, hors du territoire n'étaient pas très bien équilibrés. Si nous avons bien anticipé l'importance de l'immersion, nous avons négligé le besoin pour les résidents de prendre du recul, de continuer à penser et construire le projet hors de l'immersion. Surtout dans un contexte où les semaines d'immersion étaient très sollicitantes et où ce temps de recul n'était pas toujours disponible. Nous avons intégré cette contrainte dans la méthodologie et surtout dans le nouveau programme de la 27e Région.

Par ailleurs, beaucoup des gens interrogés nous ont interpellé sur « l'après résidence ». De la même manière que nous avons toujours organisé des pré-visites, afin de nous construire le projet, nous aurions dû prévoir dès le départ des post-visites pour accompagner plus en douceur la fin de l'expérimentation. Certains ont parlé de « Service Après Vente » qui aurait été parfois nécessaire pour assurer la continuité de certains projets, ou relancer des dynamiques nées des résidences.



Difficultés rencontrées

La plus grande difficulté rencontrée au cours de ces différentes résidences concernait le sujet de l'expérimentation. Trop souvent les sujets étaient trop larges pour être couverts par une résidence de seulement trois semaines. Parce que l'enthousiasme des résidents était sans borne, parce que les attentes du territoire trop forte, ou tout simplement parce que, dans un principe d'expérimentation tel que nous l'avons conçu, il n'y a pas de commande, il était difficile d'aller suffisamment sur les sujets traités. « Qui trop embrasse, mal étreint », ce dicton populaire a été souvent vérifié par les équipes. Dans la méthodologie construite avec François Jégou, nous préconisons de déterminer une « vision » suffisamment large pour bien traiter la complexité du territoire, mais suffisamment précise pour pouvoir s'y attaquer en trois semaines. Force est de constater que les équipes de résidents n'ont pas été égaux devant cette capacité à définir cette vision.

Les résidences demandent de gros efforts logistiques, pour l'organisation des trajets, des rencontres, des

repas, etc. qui n'avaient pas forcément été anticipés. Tantôt assumés par les résidents, tantôt par l'équipe de la 27e Région, tantôt par le ou les facilitateurs sur place, ils pouvaient permettre, soit de freiner totalement le travail des résidents, soit au contraire le faciliter grandement. L'idéal est de prévoir une personne totalement dédiée à cette organisation, permettant ainsi au projet de s'épanouir sans être freiné par toutes ces contraintes.

Enfin, parce qu'elle traite avant tout des relations entre les protagonistes d'un territoire (ce que nous avons appelé parfois « l'écosystème humain », la résidence est parsemée d'embûches liées aux relations humaines. Que ce soit d'ordre affectif, social, politique, le rôle des résidents a été souvent de négocier avec ces contraintes pour permettre au projet d'avancer. L'expérimentation a parfois froissé des susceptibilités, parfois révélé des tensions entre certains protagonistes, parfois dû s'arrêter pour des problèmes d'égos. Le rôle des résidents dépasse donc parfois largement la logique de projet pour prendre une dimension plus sociale.

Humain

Le pendant de ces complications sociales est que les résidences ont toujours été des aventures humaines avant tout. L'esprit « sympathique », le positivisme propre à la 27e Région a été souligné et apprécié par nombre de nos interlocuteurs. Parce que les projets imaginés par les résidents intervenaient souvent sur la rencontre ou sur la participation, ils permettaient parfois de simplement tisser des liens. De l'avis des personnes interrogées, c'est là un atout essentiel de la résidence, encouragé par l'immersion longue qui permet un rapprochement plus fort que dans des projets plus distants.

Effets

Enfin quels sont les résultats des résidences : tout cela pour quoi ? Cette question est critique tant pour toutes les parties prenantes que pour les observateurs extérieurs des résidences. L'enthousiasme pour ce mode opératoire qui contraste avec l'action publique et le consulting associé suscite à la fois



une surenchère d'attentes (les résidences-miracles à mettre à toutes les sauces...) ou à l'inverse un brin de cynisme (les résidences-soufflés qui retombent très vite...). Comme pour toutes les démarches de nature systémique, les effets des résidences sont diffus, disséminés, multi-niveaux, imbriqués et difficiles à mettre en évidence de manière explicite et mesurable...

Et ceci d'autant plus que dans cette démarche de recherche-action, les regards se tournent d'abord vers l'action : qu'est-ce qui a été effectivement mis en place ? Quel est le résultat sur le terrain ?

Les résidences sont de bons catalyseurs de projets. Au-delà de ceux imaginés par les résidents – et peut-être grâce à l'effet d'entraînement généré – les résidences inspirent et diffusent une logique de projets bien identifiés et distincts du fonctionnement quotidien des institutions et services préexistants. Les résidences suscitent l'appétit pour des projets, beaucoup de projets, des projets audacieux, pas tous finis, parfois éphémères, des projets concrets nouveaux ou existants et augmentés, des projets collatéraux... Parfois trop de projets excitant les attentes mais



pouvant laisser les parties prenantes sur leur faim parce seuls quelques uns de ces projets peuvent être réalisés effectivement.

À ce titre, une comparaison s'impose : le temps-homme d'une résidence et le budget consacré rapporté à une démarche de développement de nouveaux produits dans l'industrie correspond environ au temps moyen nécessaire au design d'un petit électroménager ou d'un meuble en incluant la recherche utilisateurs et l'étude de design. Cette

comparaison pourra paraître étrange rapportée à l'action publique qui nous occupe ici. Elle permet pourtant de redimensionner les attentes que certains pourraient générer face à une résidence qui représente en fait les efforts d'innovation et de conception nécessaires pour faire une chaise ou grille-pain, pas plus...

Au-delà des projets, les changements les plus forts sont certainement dans « l'évolution des mentalités », la transformation des habitudes. Les résidences suscitent l'émergence d'un regard neuf « vierge de tout contexte » et par la même, elles aident à (ré)enchanter ce contexte, à le dépasser, à s'en affranchir un moment pour (re)donner envie.

La démarche dans son ensemble participe d'une démonstration de valeurs constructives : pensée positive ; empathie avec les acteurs ; participation généralisée ; construction d'une confiance mutuelle ; improvisation et prise de risques...

En découle une série d'effets induits : lever des barrières (en particulier celles qui ne sont que dans la tête des personnes, du fait de la routine, de l'or-

ganisation en silos, des frustrations répétées par les mécanismes administratifs qui viennent à bout de toutes les bonnes volontés) ; fédérer, décroïsonner, initier des partenariats transversaux, entre les niveaux hiérarchiques, tisser des relations avec des acteurs extérieurs...

Enfin la « dépression post-résidence » et la question de maintenir la dynamique d'innovation et d'enthousiasme après le départ des résidents déjà discuté précédemment se repose. Les effets d'une résidence sont liés à la manière dont « quatre personnes quittent soudain le navire » et laissent ou non les acteurs fraîchement remotivés un peu seuls face aux appétits suscités. Une autre comparaison s'impose peut-être ici avec la manière dont des subsides sont souvent accordés à une institution ou un projet et brutalement retirés quelques années après. Les résidences manquent certainement de progressivité dans le désengagement de l'accompagnement, dans la « mise en main » des projets, dans la manière dont le conseil et le suivi sont apportés. Peut-être manque-t-il un simple « droit de tirage de quelques jour-



nées » pour faire revenir un des résidents, bénéficier de conseils, reconvoquer le regard extérieur, donner un petit coup de pouce aux nouveaux mécanismes initiés en interne...

Pour compléter cette réflexion sur les effets des résidences, il convient aussi de rappeler le caractère d'expérimentation de la démarche, de recherche-action dans lequel les apports en termes de recherche sur la transformation de l'action publique sont tout aussi importants que les actions effectivement induites par le processus sur un terrain spécifique. Cette question sur laquelle revient le texte « Enseignements en termes de politiques publiques » publié en février 2011 met l'accent sur les enseignements que l'on peut tirer au terme de douze expérimentations et sur le fait que des résidences, comme des entretiens ou des discussions de groupe tels qu'en feraient un sociologue ou un psychologue, sont des moyens dont les fins sont à chercher ailleurs dans la transformation en profondeur de l'action publique.

>>> Même si, comme toute expérience, il comporte son lot d'insatisfactions et même de frustrations, le succès de l'opération Territoires en résidences a permis à la 27e Région de se structurer en faisant la démonstration de l'intérêt des valeurs et des méthodes qu'elle porte.

C'est l'exemplarité de l'ensemble du programme, et notamment de la résidence autour « des outils de l'élu » en Nord Pas-de-Calais, qui a permis aujourd'hui à la 27e Région, désormais structurée en association, de lancer le programme « la Transfo ». Ce nouveau programme consiste cette fois à mettre des équipes en immersion au sein même des conseils régionaux, pendant une série de dix semaines, réparties sur trois ans. Deux régions sont d'ores et déjà engagées dans ce programme, et d'ici 2013 ce seront cinq régions qui prototyperont, à l'aide de la 27e Région, l'apport d'un laboratoire d'innovation embarqué.



territoires en
résidences

Plus d'informations

La 27^e Région

- > **Stéphane Vincent**, Directeur de projet
- > **Romain Thévenet**, Chargé de mission design de services
- > **Charlotte Rautureau**, Chargée de mission Europ'act

8, passage Brulon
75012 Paris
01 40 13 64 46
infos@la27eregion.fr

www.la27eregion.fr
www.territoiresenresidences.net

www.la27eregion.fr
www.territoiresenresidences.net

**La 27^e
Région**

**Sustainable
Everyday
Project** **SDS
DIS**

ARE
Association
des Régions de France

