|  |
| --- |
|  |
| De l’air ! |
|  |
|  |
| **Thierry du Bouëtiez** |
| **Janvier 2014** |

*Texte à l’origine de la création du GNIAC en février 2014 ( Groupement National des Initiatives et des Acteurs Citoyens)*

**La société française est ligotée par les cloisonnements, les corporatismes et les normes**

***Les cloisonnements sont partout***

Cloisonnement des structures, des procédures, mais aussi des mentalités. Cloisonnement entre le monde économique et le social, mais aussi à l’intérieur de ses mondes qui s’ignorent très largement, et même qui se méfient l’un de l’autre, cloisonnement entre Paris et la province, entre l’Etat et les collectivités locales, entre la base et le sommet à l’intérieur des organisations, entre les hommes politiques et les citoyens…

La France est un vieux pays, qui a accumulé au cours de son histoire des couches successives de traditions et de conventions qui en font sa richesse culturelle mais peuvent aussi freiner le changement (*exemple : les fameux « codes » que les jeunes des banlieues sont censés acquérir pour pouvoir prétendre intégrer le monde du travail : « costard-cravate et parler chic »…Peut-être faut-il faire évoluer les jeunes mais les codes ne devraient-ils pas aussi être dépoussiérés ?*)

***Les corporatismes ont la vie dure***

Ils perdurent malgré les nombreux rapports les stigmatisant (exemple rapport Attali) : chacun protège ses avantages, justifie ses traditions et fagocite largement les administrations, mais aussi bien souvent les ministres et leurs cabinets (*exemples connus de l’Agriculture et de l’Education nationale où rien ne peut se faire* sans l’aval des syndicats dominants).

Illustration avec les innombrables *RIM* (Réunions Inter-Ministérielles) qui rythment la vie des cabinets ministériels : un aéropage impressionnant de jeunes têtes bien pleines, énarques et polytechniciens y défendent bec et ongles la position de « leur » ministère- en réalité le plus souvent des « clients » de ces ministères : corporations et groupes de pression -comme s’il s’agissait de leurs propres enfants. Et l’on se bat des heures durant pour une phrase, un mot, un adjectif, un adverbe (ah ! le bien commode « notamment » !), une virgule, qui permette d’exister.

|  |
| --- |
| ***Petite histoire d’une circulaire ordinaire***  *En l’an de grâce 2002, la Mission interministérielle sur les mutations économiques(MIME) se met en place. La rédaction d’une circulaire aux préfets s’avère nécessaire. Un projet est rapidement rédigé par la MIME. Il se veut court et synthétique, partant du principe qu’il faut simplement indiquer les grandes lignes aux préfets.*  *Le texte est discuté en inter-directions d’administrations centrales, dont les plus concernées sont la DATAR, le Trésor, la direction générale de l’Industrie ainsi que celle de la de l’emploi et de la formation professionnelle. L’une de ces directions juge nécessaire d’ajouter un paragraphe pour préciser son rôle dans l’anticipation des mutations économiques. Ce qui entraine immédiatement des demandes reconventionnelles des autres directions (« si tu rajoutes ça, il faut que je rajoute ça… »)…Et le petit jeu des compléments et ajouts uniquement destinés à bien mettre en avant le rôle premier de chacun commence et prospère tant et si bien qu’au bout de trois ou quatre mois de discussion le projet de circulaire est passé de 3 pages à plus de 15, sans compter les annexes…*  *Comme le texte doit être signé par le premier ministre, une réunion interministérielle est organisée un mois plus tard à Matignon regroupant plus de 30 personnes, membres de cabinets ministériels et hauts fonctionnaires. Après plus de deux heures de discussion où chacun défend devant la cabinet du Premier ministre « son » administration, le texte est enfin validé et présenté à la signature du Premier ministre….qui le trouve trop long et demande qu’il soit raccourci ! Nouveau round de discussions interministérielles et deux mois de plus de perdus pour enfin parvenir à un texte que le PM signe…*  *Résultat : près d’un an a été nécessaire pour rédiger une circulaire pourtant simple…* |

***Les normes, nous submergent***

Elles-mêmes résultant en grande partie des corporatismes et des cloisonnements : à chacun ses lois, ses décrets, ses circulaires. Ajoutez à cela une soif sans fin de sécurité, résultant de l’angoisse alimentée par les médias à chaque accident, conduisant les pouvoirs publics à réglementer sans délai, à ajouter une norme censée calmer l’émotion populaire… et l’administration de s’exécuter avec une imagination débridée.

C’est ainsi qu’en permanence, des centaines de hauts fonctionnaires s’ingénient à corseter la société française, en inventant des dispositifs toujours plus complexes censés concilier des intérêts divergents, et dont l’illisibilité permet à chacun de se croire gagnant…

Comme le dit l’un d’entre eux : «*Nous dessinons des jardins à la française parfaits mais impraticables car la puissance de notre pensée dépasse la capacité humaine de sa mise en œuvre* ».

Plus de 80 000 pages de circulaires sont envoyées chaque année aux préfets.

Les plus hautes autorités ont semble-t-il pris conscience de cet excès puisqu’une une circulaire récente du Premier Ministre a en effet pour unique objet…la lutte contre l’inflation de circulaires !

***Un manque de confiance***

En réalité, cet excès de normes reflète un manque généralisé de confiance : chacun se méfie des autres et l’administration part du principe que tout citoyen est un tricheur potentiel…Elle ne fait même pas confiance à ses propres fonctionnaires, y compris les plus hauts gradés, comme en témoignent les instructions détaillées adressées sur le moindre sujet aux préfets.

Or, comment une société basée sur la méfiance peut-elle s’épanouir et prospérer ?

***Trop plein de fonctionnaires à Paris***

A cela s’ajoute, cause ou conséquence, un trop plein de matière grise concentré dans la capitale : trop de hauts fonctionnaires éloignés du terrain, consacrent leurs journées, parfois leurs nuits et leurs week-ends à la rédaction de normes, travaillant durs à l’invention de dispositifs alambiqués qui sont ensuite déversés par le truchement de ces fameuses circulaires sur une administration locale de l’Etat de plus en plus chétive censée tout régler, alors même qu’elle n’en a dans bien des matières plus le pouvoir, ni les moyens humains et financiers, décentralisation oblige…

***Salmigondis de structures et de procédures***

Tout ceci n’est pas sans conséquences : il en résulte tout une série de blocages, un manque de fluidité, un gaspillage de temps et d’argent considérable, non chiffré à ce jour.

Les structures, les procédures, les dispositifs s’empilent parfois jusqu’à l’absurde, leur pilotage devenant sans cesse plus complexe, plus dévoreur de temps, plus conflictuel en raison du grand nombre de « partenaires » concernés.

Les efforts louables de simplification engagés par les gouvernements successifs sont contrecarrés par les intérêts catégoriels qui s’y opposent, mais aussi par les nouvelles structures et nouveaux dispositifs que ne manque pas d’instituer tout nouveau gouvernement qui se respecte…

|  |
| --- |
| **Le salmigondis des structures et dispositifs emploi/insertion**  *illustre bien cet état de choses : si l’Assedic et l’ANPE ont bien fusionné pour former Pôle Emploi (dont par ailleurs le côté mastodonte et centralisé n’est pas forcément la panacée), les autres structures sont restées en place. Si bien qu’au niveau d’une agglomération ou d’un canton, on peut trouver, outre Pôle emploi, une Mission locale pour les jeunes, une Maison de l’emploi, un PLIE, une structure spécialisée dans l’insertion des bénéficiaires du RSA mis en place par le Département, une équipe dédiée de la Région… Les compétences des uns et des autres se chevauchent allégrement, avec tout ce qu’on imagine en termes de jeux de pouvoirs, d’égos etc. Les chances sont minces pour qu’une saine harmonie et une coopération fructueuse s’installent. C’est plus souvent le règne du chacun pour soi, parfois du conflit ouvert, et l’on voit des équipes passer plus de temps à faire de la régulation entre elles qu’à s’occuper du public dont elles ont la charge…* |

Autre exemple : la réglementation des ouvertures de magasins le dimanche, totalement incompréhensible, caractéristique aussi de la réglementation « à la française » : une règle est posée (en l’occurrence l’interdiction d’ouverture), assortie de toute une batterie d’exceptions et de dérogations rendant le dispositif illisible et au bout du compte ingérable…

Pas étonnant dans ces conditions que la bureaucratisation se répande dans tous les domaines, y compris dans ceux qui ont vocation à traiter l’humain comme les services sociaux ou les missions locales qui passent souvent plus de temps à remplir des tableaux de bords, à défendre leur territoire ou, dans le meilleur des cas à tenter de se coordonner plutôt que de s’occuper des problèmes ces gens.

**Un potentiel de créativité important qui peine à s’exprimer**

***Une créativité étonnante***

Malgré ce contexte difficile, il suffit de parcourir la France pour constater la capacité créative des Français. Les exemples d’initiatives locales innovantes sont multiples, portés par des d’individus ou des groupes motivés, décidés à faire bouger les choses coute que coute et qui ne ménagent ni leur temps ni leur peine pour cela, et ceci dans tous les domaines : éducatifs, culturels, sportifs, économiques et sociaux, administratifs, judiciaires…Même au sein de « mammouths » aussi monolithiques que l’Education Nationale, certains savent trouver les souplesses cachées qui permettent d’innover… Ce sont eux, plus que les grands dispositifs, qui permettent de dire « et pourtant, elle tourne… ». (voir quelques exemples en annexe).

Sans eux, on risquerait le blocage complet.

Mais que d’énergie perdue ! Que de potentiel inexploité !

* Ce n’est en effet qu’au prix d’une dépense d’énergie considérable que de multiples projets pourtant simples et peu couteux parviennent à voir le jour après un parcours du combattant épuisant : trouver les bons interlocuteurs, obtenir les rendez-vous, déposer un projet dans les formes requises qui varient selon les structures, avec toute la paperasserie qui va bien, trouver des financements auprès d’un ensemble de partenaires, en vertu du sacro-saint principe du *cofinancement* qui oblige à frapper à la porte de l’Etat, de la Région, du Département, d’une myriade d’agences et de structures spécialisées.

|  |
| --- |
| ***Cinq financeurs pour moins de 10 000 euros !***  *Ainsi par exemple, pour une action à moins de 10 000 euros visant à remotiver quelques personnes à reprendre le chemin de l’emploi, la commune et l’état seront sollicités, via le CUCS (si c’est dans un quartier en politique de la ville), le Département (si l’action profite à un bénéficiaire du RSA), la Région (s’il y a un jeune), Pôle emploi (à condition qu’il y ait un demandeur d’emploi inscrit chez eux…)... Bref, c’est un peu « chacun ses pauvres » !*  *Résultat : il faut bien un an minimum pour monter un projet pourtant simple* |

***Acteurs isolés, initiatives éparpillées***

Rien n’est fait ou si peu pour expertiser, évaluer, mutualiser les savoir-faire, généraliser les meilleures pratiques. Et l’on réinvente en permanence ce qui existe déjà ailleurs, parfois à quelques kilomètres. Ceux qui se défoncent et inventent le font souvent avec des bouts de ficelles et, faute de connaitre les bons circuits, les bons interlocuteurs, passent souvent à côté d’opportunités de soutiens techniques et financiers.

L’administration n’est pas outillée pour s’appuyer sur les initiatives locales. Ce n’est pas dans ses gênes : on apprend cela nulle part ou très marginalement et cela peut même paraitre contraire à une certaine interprétation du principe de *l’intérêt général*: qu’est-ce qu’une initiative locale, surtout si elle est un peu hors des clous, si ce n’est le soutien à un *intérêt particulier* ?

Les choses évoluent cependant doucement : les colloques et forums se multiplient, les sites internet des ministères font état d’initiatives intéressantes mais on est loin d’être à l’échelle.

Il y a comme une sorte de coupure entre une technostructure politico administrative assez monolithique et certaine de détenir les outils et les savoirs et une multitude d’acteurs de terrain qui s’emploient à se frayer des chemins plus ou moins tortueux dans le labyrinthe des institutions et des dispositifs.

Les points de jonction entre ces deux mondes sont peu nombreux et souvent éphémères (Hugues Sibille parle d’un véritable « plafond de verre » et JP Delevoye de « fertilité locale, stérilité centrale »).

Or, ce n’est justement qu’en les connectant, qu’en multipliant les interactions entre eux que l’on progressera.

**Que faire ?**

Les critiques ci-dessus décrivent en creux le chemin à tracer pour améliorer les choses : changer de posture et de méthode.

1. **Changer de posture et d’attitude**

***Restaurer la confiance et ne pas tout attendre de la collectivité***

* Il faut restaurer la confiance pour libérer les énergies, ce qui passe par la suppression ou la réduction drastique de nombre de réglementations mises en place pour se prémunir contre la petite minorité de personnes ou d’organisations qui trichent.
* Ne pas vouloir tout baliser, tout contrôler, tout sécuriser. A tout le moins, évaluer l’intérêt de mettre en place des systèmes de contrôle ingérables ou inefficaces.

Ce qui suppose aussi que les individus et la société dans son ensemble acceptent une certaine dose d’erreurs, d’échecs, de risques. Et n’attendent plus non plus que la collectivité (Etat, collectivités locales, agences et services publics…), règle tous les problèmes, prévoit tout (chaque village de France en zone de plaine ne peut pas avoir son chasse-neige…).

Les capacités de la collectivité publique sont nécessairement limitées, tant techniquement que financièrement. Et pour faire mieux avec les mêmes moyens, on a besoin de l’implication des individus. L’action des pouvoirs publics sans mobilisation citoyenne atteint vite ses limites.

***Responsabiliser et associer les citoyens aux politiques publiques***

Il faut en effet également responsabiliser et associer les citoyens, les fonctionnaires, les salariés, les chefs d’entreprises, directement et par l’intermédiaire des organisations qui les représentent, à la définition des politiques publiques et au fonctionnement des services collectifs, dans un esprit de complémentarité et non de substitution (personne ne s’offusque par exemple du fait que le corps des sapeurs-pompiers soit composé de nombreux volontaires aux côtés des professionnels).

Il ne s’agit pas de rabaisser ou de brader le service public mais de le conforter et de le compléter par un engagement citoyen, responsable, à travers des comités d’usagers, des conseils de citoyens, des conseils de la vie sociale, groupes de travail, conférences de consensus…Dans ce domaine également des expériences innovantes, en France et à l’étranger, indiquent le chemin. Et montrent, ce qui parait d’ailleurs assez évident, qu’une politique bien concertée, bien partagée sera mise en œuvre beaucoup plus facilement.

|  |
| --- |
| * ***Plus de huit Français sur dix (83%) estiment qu’il faudrait donner plus de pouvoir aux citoyens pour améliorer le fonctionnement de la démocratie.*** *Une majorité (56%) pense qu’il faudrait donner plus de pouvoir aux experts et un peu plus d’un tiers (38%) aux organisations syndicales de salariés. En revanche, 83% ne pensent pas que pour améliorer le fonctionnement de la démocratie, il faudrait donner plus de pouvoir aux syndicats patronaux d’une part, et aux responsables politiques d’autre part.* * ***Enfin, d’une manière générale, les Français se déclarent disposés à participer davantage aux processus d’élaboration de politiques publiques.*** *Plus particulièrement, au moins huit Français sur dix indiquent qu’ils souhaiteraient participer davantage en contrôlant la mise en œuvre des politiques et en jugeant de leur efficacité, en choisissant entre différentes propositions issues de concertations ou encore, en expérimentant de nouveaux modes de participation démocratique comme le vote électronique ou le budget participatif. Dans une moindre mesure (75%), ils souhaiteraient également participer davantage en répondant à des consultations, forums et autres formes de concertation publique (dans le monde « réel » ou sur internet). Enfin, proposer des idées en vue de l’élaboration de ces politiques publiques est le mode de participation le moins envisagé par les Français (69%). Si les Français font donc montre d’une forte envie de davantage prendre part aux politiques publiques, c’est donc davantage au moment du choix ou de l’évaluation, plutôt qu’au moment de leur conception.*   *( Etude Harris interactive dec 2013)* |

***Accepter la différence***

Il faut enfin accepter la différence, la diversité des attitudes et des réponses. L’uniformité n’est pas une garantie d’égalité. La diversité est plus une force qu’une faiblesse, comme le montre par exemple la décentralisation de l’action sociale : à partir d’un socle de prestations de base définies par la loi, les Départements ont fait preuve de beaucoup d’imagination dans les politiques d’insertion et d’inclusion sociale. Avec certes des différences d’un département à l’autre mais ils ont tous fait plus et mieux que ce que faisait l’Etat avant.

Donner du mou, de la souplesse, des marges de manœuvre, ouvrir les fenêtres ne peut être que bénéfique.

1. **Changer de méthode dans la recherche de solutions**

***S’appuyer sur les initiatives qui marchent et les personnes qui les portent***

*Au lieu de chercher régler les problèmes en accumulant les textes, les dispositifs et structures, il faudrait s’attacher à optimiser ce qui existe, à trouver les bonnes méthodes pour mieux faire avec l’existant, en s’appuyant sur les nombreuses expériences qui montrent le chemin et sur les personnes qui les portent.*

*Certes, tout ne peut pas être résolu de cette manière : il y a un certain nombre de politiques régaliennes (diplomatie, défense, sécurité, fiscalité…) qui nécessitent des dispositifs nationaux, des lois, des règlements (mais même dans ces domaines il y a matière à s’appuyer aussi sur des expériences réussies).*

*Mais on pourrait sans doute faire beaucoup mieux en organisant des synergies, des allers et retours, entre dispositifs nationaux et innovations locales.*

*La fonction des dispositifs nationaux serait de fixer un cadre général, des principes d’actions, de proposer des méthodologies basées sur l’analyse des meilleures pratiques locales, et enfin de soutenir de l’ingénierie de développement de ces méthodologies.*

*Les meilleures pratiques relèvent d’une alchimie complexe alliant une ou plusieurs personnes fortement impliquées, un partenariat local solide, des opportunités politiques ou financières…Bref, chaque recette est unique- et la nécessaire diversité y trouve son compte- et il serait illusoire de vouloir les reproduire à l’identique.*

*En revanche, d’un ensemble d’initiatives du même type, il est possible d’identifier les ingrédients nécessaires à la réussite pour élaborer des méthodologies qui elles, sont plus facilement transférables, à condition bien entendu d’être « portées » par des acteurs locaux motivés.*

*Procéder ainsi comporte plusieurs avantages :*

* *Cela permet de donner confiance à ceux qui se défoncent, de valoriser leur engagement, de renforcer leur motivation ; et ceci peut vite devenir contagieux ; bref permettre la constitution d’un vivier de personnes et de groupes motivés, terreau indispensable à toute réforme.*
* *S’appuyer sur les initiatives et acteurs locaux permet aussi d’engager le changement immédiatement, en mobilisant tous ceux qui sont déjà à la manœuvre et ceux qui veulent bouger, dans les villes, les quartiers, les campagnes, et ils sont nombreux : c’est le début du changement tout de suite, plutôt que le changement différé à l’œuvre aujourd’hui , basé sur l’élaboration de mesures compliquées qui devront passer par la grande machine politico-administrative : commission de réflexion-administration-gouvernement- Assemblée Nationale-Sénat (pour faire voter des lois), à nouveau gouvernement-administration pour faire des textes d’application (décrets, circulaires…)… comptez entre 9 mois et deux ans pour voir du concret sur le terrain…*

***Une pause législative et réglementaire***

Pourquoi ne pas faire une sorte de pause législative et règlementaire ?

Un moratoire de deux ans minimum pendant lesquels on s’attacherait à simplifier, édulcorer, supprimer tout ce qui peut l’être. Cela peut être politiquement difficile pour un gouvernement, tant l’habitude est grande d’attendre de celui-ci de grandes réformes nationales. Et pourtant, il suffirait de piocher dans les nombreux rapports des institutions publiques- Parlement, Conseil économique et social, Cour des comptes, corps d’inspection…- publiés à longueur d’année et qui regorgent souvent de recommandations pertinentes dont peu sont mises en œuvre.

***Fonctionnaires sur le terrain***

Les fonctionnaires pourraient ainsi utiliser leur intelligence et leur imagination pour orienter les moyens de l’administration vers l’ingénierie, le soutien à l’innovation économique et sociale, les retours d’expériences, l’observation, l’évaluation, la capitalisation et la diffusion des bonnes pratiques.

Plutôt que de rester enfermés dans leurs bureaux parisiens, ils iraient sur le terrain, dans les banlieues, dans les campagnes, dans les villes, à la rencontre des citoyens, des associations, des entreprises, des élus qui agissent et inventent jour après jour des solutions concrètes en utilisant astucieusement les dispositifs existants.

Tâche sans nul doute plus captivante que d’élaborer des règlements ou de recevoir des groupes de pression, plus riche sur le plan humain (on rencontre des gens passionnants), plus gratifiante (on se sent plus utile) et porteuse d’économie.

Dans chaque région, des « groupes de contact » composés de fonctionnaires d’administration centrale et déconcentrée de l’Etat et de fonctionnaires territoriaux s’attacheraient à organiser de l’échange de pratiques et à construire des méthodologies gagnantes avec les acteurs économiques, sociaux et associatifs.

***Fabriques à initiatives et mobilisation citoyenne***

Les pouvoirs publics mettraient en place des programmes de soutien aux initiatives locales, à l’expérimentation, à l’émergence de projets, à la mobilisation citoyenne, à la formation des habitants, à l’ « empowerment»  (voir à cet égard l’exemple intéressant des « *fabriques à initiatives »* lancées par l’agence de valorisation des initiatives économiques et sociales AVISE, notamment celle de Bordeaux).

***Décloisonnement, coopération et mutualisation***

Pour booster les initiatives et dépasser les cloisonnements, il faut développer toutes les formes possibles de coopération et de mutualisation : entre les pouvoirs publics et les entreprises, entre les fonds publics et les fonds privés, entre le monde économique et le monde social, entre l’économie classique et l’économie sociale et solidaire, entre les jeunes et les séniors.

|  |
| --- |
| **La bonne méthode : l’exemple des PTCE**  *En matière de développement local, l’exemple des PTCE (Pôles territoriaux de coopération économique) constitue une bonne illustration de la réussite de démarches de coopération entre les acteurs de l’ESS et les entreprises « classiques », en lien avec des collectivités locales et des centres de formation ou de recherche ainsi que de la méthode d’aller-retour entre le terrain et les ministères qu’il faudrait privilégier : c’est à partir de l’analyse d’un certain nombre de pratiques que le labo de l’ESS, organisme non gouvernemental, a modélisé ce type de démarche et lancé lui-même un appel à initiatives afin de repérer des expériences du même type. Près de 130 réponses ont été reçues, ce qui a permis au labo de l’ESS de peaufiner la méthodologie avant de se tourner vers les pouvoirs publics pour qu’ils appuient un déploiement national. Le concept de PTCE a pu ainsi être inscrit dans la loi sur l’ESS et un appel à projets doté de 3 ME a été lancé par 4 ministères et la caisse des dépôts pour soutenir une trentaine de projets.* |

***Proximité, lien et territoires***

Il reste encore beaucoup de marge pour mieux exploiter le potentiel local en s’appuyant sur les ressources des territoires « vécus » (c’est-à-dire à l’échelle où les gens peuvent construire ensemble : quartiers, villes, agglomérations, pays…) : économie circulaire (recyclage, réemploi, ressourceries*),* circuits courts, relations interentreprises, démarches coopératives type PTCE, réseaux d’acteurs locaux, systèmes d’échanges, de prêts, de dons, bref, tout ce qui a trait au développement « endogène », que les nombreuses agences de développement devraient beaucoup plus investir, en étant moins obsédées par la « prospection à l’international ».

***En attendant : des plates-formes d’initiatives et d’innovations citoyennes***

Sans attendre que ces différentes propositions voient le jour, ce qui risque de prendre du temps, il est possible d’engager une démarche citoyenne.

Il pourrait être tentant de vouloir créer une grande agence nationale des bonnes pratiques, comme avait tenté de le faire Alexandre Jardin en 2002 après la publication de son livre « 1+1+1… », avec le soutien du Premier Ministre de l’époque Jean-Pierre Raffarin, avant de jeter l’éponge au bout de quelques mois.

L’expérience ne plaide pas pour se lancer dans un montage aussi global, nécessairement complexe et couteux à organiser et qui se heurtera aux résistances de la technostructure (« on le fait déjà », « on sait parfaitement ce qui se passe sur le terrain », « comment labelliser les bonnes pratiques ? »…) et aux inévitables discussions inter-ministérielles et inter-minables.

Il semble préférable d’engager une démarche concrète, pragmatique, progressive, portée par des organisations non gouvernementales comme des fondations, s’appuyant sur ce qui existe déjà, sous forme de « plates-formes », c’est à dire de regroupements souples de personnes, de réseaux et d’outils.

Cette démarche additionnerait trois ingrédients complémentaires et indispensables :

* ***une ou plusieurs banques de pratiques et d’initiatives locales***, s’appuyant sur des outils internet (site, blog, réseaux sociaux…) interactifs recensant et publiant au fil de l’eau, progressivement, les initiatives, et les méthodologies associées. Dans un premier temps, un objectif modeste de faire remonter au moins une initiative par région et par mois serait fixé.
* ***des réseaux nationaux et locaux de personnes et d’associations*** engagées dans différents domaines de la vie économique et sociale (clubs et réseaux d’entreprises, associations environnementales, de fonctionnaires territoriaux…), autant de « capteurs d’initiatives » permettant d’alimenter la banque et de contribuer au déploiement des meilleures pratiques
* ***un réseau de journalistes et de médias associés*** (type Reporteurs d’espoir, presse quotidienne régionale, radios et télévisions locales, sites internet des médias…), indispensable pour faire connaitre grande échelle les initiatives et ceux qui les portent.

Les domaines couverts par la plate-forme  se concentreraient dans un premier temps sur les initiatives et actions qui favorisent :

* *le développement local, emploi, insertion sociale et professionnelle,*
* *le développement durable*
* *le développement social, la lutte contre l’exclusion, le lien social, le vivre ensemble*
* *la citoyenneté*.

***Nuage d’initiatives***

|  |
| --- |
| ***PTCE*** ***Plates-formes de mobilité***  ***VoisinMalin******Agences de recrutement de quartiers***  *Web academie*  **Locaux modulaires containers**  ***Centres d’affaires de quartiers***  ***Plates formes de compétence***  **Nouvelle cour** *Echelle humaine*  **Otrechoze**  **Passeport Avenir**  **Bricothèque Ressourceries, accorderies**  ***Charte et conventions entreprises et quartiers***  ***Cités lab*** |

**Annexes**

1. ***Hugues Sibille*** (blog 14/11/2013)

« La France n’est pas au mieux de sa forme. C’est une litote. Deux indicateurs : le chômage des jeunes (25 %) et la terrible montée des intentions de vote pour le Front National (24 % aux prochaines Européennes). Inquiétudes. Parmi les explications il en est une, peu mise en avant, que j’appelle le plafond de verre.

D’un côté, la société civile française, ses entrepreneurs, ses associations, ses citoyens, ses territoires : là règne un incroyable dynamisme d’initiatives, d’innovations, d’expérimentations, d’énergies positives pour inventer un avenir possible. Une vraie ruche ! Economie circulaire, microcrédit, finances solidaires, circuits courts, énergies renouvelables, logiciels libres, habitat participatif, coopératives d’activités, entreprises d’insertion, fondations territoriales, pôles territoriaux de coopération … La France réelle n’est pas à l’arrêt, subissante, déclinante. Elle est inventive, innovante, tant au plan technologique que social. Elle regorge d’acteurs de « transition » !

De l’autre côté, les décideurs nationaux, exécutif ou législatif, les régulateurs, les corps de l’Etat, les économistes, les grands médias … Entre les deux, ça circule mal. Les initiatives civiles se heurtent à un plafond de verre. Elles parviennent peu à remonter dans les étages, à faire système, à inspirer les politiques publiques, à passer du micro au macro. Un plafond invisible empêche d’aller de bas en haut, « bottom up ».

Quelques exemples. On organise une réflexion sur la France en 2025 : pas un mot dans ces travaux sur les modèles innovants qui émergent sur le terrain. Autre exemple, cet été, le Conseil d’Etat a supprimé, dans le projet de loi sur l’économie sociale & solidaire, le seul article relatif à l’innovation sociale. Alors que, dans le même temps, les Etats- Unis ont créé au sein de la Maison Blanche un bureau de l’innovation sociale. Autre exemple, le programme « 150 mille emplois d’avenir » s’est peu inspiré des expériences du terrain, des « employeurs associatifs d’avenir », afin de partir de leurs besoins.

Jean-Paul Delevoye, président du Conseil économique, social et environnemental, résume cette situation dans une formule provocatrice : « *fertilité* *locale*, *stérilité* *centrale* ».

Il existe en France un top-down bien établi depuis Colbert. Il a ses mérites. Il a fait ses preuves en d’autres périodes. Mais il ne correspond plus à la société des réseaux horizontaux, à l’aspiration à une société collaborative, à des pratiques de solidarité active. De ce fait, les pertes considérables de notre énergie créatrice érodent l’optimisme et la confiance, et accroissent notre désavantage comparatif, par rapport à d’autres pays.

La décentralisation pourrait être une voie. Peut-être n’est ce pas un hasard que ce soit une des réformes « encalminées » du gouvernement actuel ? Mon petit doigt me dit que davantage de décentralisation ne serait guère efficace si les collectivités locales reproduisent les fonctionnements administratifs de l’Etat.

Ce qu’il faut donc faire évoluer, c’est la culture, les pratiques politiques et administratives de notre pays pour passer à l’ère de la **co**p**roduction**. Les politiques publiques ne doivent plus être élaborées « *pour* » des bénéficiaires, des publics, des usagers, mais « *avec* » des partenaires, des acteurs, des réseaux, en partant de leurs besoins et de leurs expériences innovantes concrètes.

Ce qu’il faut aussi créer, c’est une culture et des pratiques de performance des innovateurs et expérimentateurs, une orientation vers les résultats. Le chantier de la mesure des impacts sociaux reste à ouvrir en France.

Faire sauter le plafond de verre contribuerait significativement à revivifier la démocratie, à reprendre confiance en elle.

*2) Extraits de l’introduction du rapport du conseil national du numérique sur l’inclusion numérique (octobre 2013)*

*« Les idées, les initiatives, les expériences ne manquent pas. Elles doivent aujourd’hui trouver auprès des pouvoirs publics, européens, nationaux et territoriaux un appui en phase avec l’époque que nous vivons : la puissance publique peut se penser une plate-forme dont le premier rôle est de soutenir et d’accompagner cette innovation sociale ascendante, d’organiser la mise en réseau et la mutualisation de ces initiatives, parfois d’en accélérer la montée à l’échelle par des dispositifs législatifs »*

*3) Extraits de « L’économie qu’on aime » (A. Barthelemy) 2013*

* *les dirigeants d’Archer sont de véritables « entrepreneurs de territoire  qui ont transformé un groupe d’insertion en entreprise de développement du territoire, via la création de nouvelles activités porteuses »*
* *« le territoire est un endroit où l’on se connaît et où l’on se reconnaît. L’idée de proximité est essentielle…une entreprise de territoire…favorise une logique de coopération et non de compétition, dans le but de créer et pérenniser des emplois. Dés lors, l’entreprise n’est plus perçue comme la propriété d’un seul, mais bel et bien comme un collectif qui dépasse l’entrepreneur. Chacun peut se l’approprier comme un outil puissant de développement économique et de lien social »*
* *PTCE : « l’excellence se trouve non pas dans un secteur d’activité spécifique mais plutôt dans la manière d’entreprendre ensemble »*

*4) Extrait Jean- Louis Sanchez (« La promesse de l’autre »)*

*« l’énergie du créateur est davantage consacré à la maitrise des contraintes normatives qu’à la mise en œuvre du projet »*

*« Quand tout un quartier est en déshérence, il serait illusoire de penser que sa revitalisation peut seulement résulter d’initiatives nationales. Seul un projet conçu au plus près des réalités quotidiennes peut apporter une contribution substantielle »*

*5) Extraits Alexandre Jardin*

*(« 1+1+1… »)*

*«  Toute la méthode (…) est là : identifier des pratiques bonnes pour notre société, simples et peu onéreuses, puis réunir dare-dare des partenaires pour les étendre. Enfin, assurer le déminage politico-administratif »*

*« Ce qui désespère la population, c’est le sentiment d’impuissance (…). Les ministres sortants expliquent tous, à longueur de livres gémissants, combien furent vertigineuse leur paralysie, efficaces les lobbies, effrayant de perversité les conservatismes (…). Il y a pourtant une solution toute simple (…), c’est l’étonnante créativité des français ; mais entre gens chics, on continue à croire aux « experts » labellisés, pas cons d’ailleurs, seulement à côté de la vie. Des méticuleux qui produisent des kilomètres de rapports stigmatisant des aberrations. Au mieux, ils produisent des améliorations, rarement des solutions. »*

*« Ce qui est passionnant dans la recherche des bonnes pratiques, c’est que l’on trouve à la fois les bonnes idées et les gens qui vont avec (…). Une idée, même excellente, ne vaut rien tant qu’on n’a pas trouvé les individus qui ont envie qu’elle marche. »*

*« Tous les hommes politiques d’envergure nationale ont des équipes qui vivent dans la croyance naïve, puérile, que c’est en agissant sur les structures qu’un homme politique agit. La pratique, c’est bon pour les exécutants ! Ces élus, pourtant intelligents, pensent donc sincèrement que gouverner consiste à réformer les structures et non à mettre en place de nouvelles pratiques. Plus ils montent vers les sommets, plus ils imaginent que leur devoir est de raisonner sur les grands équilibres, les grands choix, les grandes réformes (…) A quelques exceptions près ,ils ne sont pas intéressés par les processus. »*

*Les réformes de structures ont toujours divisé les Français, alors que les changements de pratiques peuvent les fédérer (…) Modifier une pratique permet de contourner les conservatismes.*

*6) Extrait d’une fiche de « Made in quartier », Le droit de cité (Amiens, association de quartier cherchant à promouvoir les produits culturels locaux), à propos des « artisans, artistes et sportifs qui s’épuisent en exploits confidentiels… » et sur la route desquels « se dresse une redoutable machine administrative et la population quasi «étrangère qui la peuple avec son langage désespérément exotique. CCI, CRI autant de sigles abscons désignant au mieux une élite balzacienne de ventres ronds et costumés, plus souvent, ne désignant rien du tout »*