



LES CAHIERS DE RECHERCHE

**Coproduire  
une vision partagée  
d'un territoire,  
un savoir  
non constitué**



**Caisse  
des Dépôts**  
GROUPE



## Institut pour la recherche

*L'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts et le département Cohésion sociale et territoriale de la Banque des Territoires s'intéressent, en articulation avec les questionnements opérationnels des métiers, à l'émergence des plateformes collaboratives, qui transforment l'accès aux infrastructures sociales (énergie, transport, services publics de proximité, logement...), aux données, ou encore aux territoires... Ces nouvelles plateformes cherchent, par des démarches ouvertes et transparentes, des modes de gouvernance innovants, des modèles économiques alternatifs permettant une création de valeur sur les territoires et son partage équitable entre l'ensemble des parties prenantes. Les résultats de ces travaux nourrissent la réflexion de la Banque des Territoires dans le cadre de sa recherche d'identification de modèles économiques à fort impact territorial, en vue de nouvelles actions d'investissement.*

### Les auteurs

Emilie GASCON est architecte, docteure en architecture et aménagement, enseignante à l'Ensa Versailles et membre associé au LéaV. Ses travaux portent notamment sur les questions prospectives de transformation des milieux urbains et territoires avec les systèmes socio-hydro-écologiques. Ils s'attachent aussi aux questions de fabrique de la ville du futur et des méthodes de co-conception en particulier.

Jean-Jacques TERRIN est architecte, docteur en architecture, professeur émérite à l'école d'architecture de Versailles, chercheur dans plusieurs laboratoires de recherche urbaine en France, au Canada et en Albanie. Ses recherches et ses publications sont orientées sur l'évolution des processus de conception et sur les stratégies de l'innovation. Il a récemment entrepris plusieurs études pour le PUCA et pour l'Institut CDC pour la Recherche sur les enjeux urbains contemporains, notamment dans les villes moyennes. Ses activités dans le cadre de projets européens (IP-City, URBACT, POPSU Europe) lui assurent une bonne connaissance des enjeux et des modes de fabrication de la ville européenne.



---

## De la participation à la coproduction

---

Dans les années 80, des approches plus interactives voient le jour dans le domaine du Participatory Design, design collaboratif ou co-design. L'usager est désormais considéré comme un collaborateur parmi d'autres plutôt que comme un sujet d'étude. Il n'est plus seulement l'utilisateur final d'un service (défini), il devient acteur à part entière du processus de conception. Le Design Thinking désigne à la fois une méthode, un process et un état d'esprit (Gamba, 2017), et s'inscrit dans cette évolution.

Issu de disciplines économiques et organisationnelles (Hill, 1977 ; Ostrom, 1996), le concept de coproduction part du principe que la production de services n'est plus possible sans la participation active des bénéficiaires. Sa définition la plus précise est sans doute la suivante : « La coproduction par les usagers et les citoyens est une prestation de services fondée sur des relations régulières à long terme entre les prestataires de services professionnels (tous secteurs confondus) et les usagers ou d'autres personnes, dans le cadre de laquelle toutes les parties apportent une contribution significative en termes de ressources. » (Bovaird, 2007)



En 1992, se référant aux travaux d'Herbert Simon (1969), Richard Buchanan présente le Design Thinking comme une méthode de résolution de problèmes épineux (wicked problems) basée sur un principe de co-conception avec les utilisateurs. Il considère que celle-ci est applicable à tous les domaines du design : les notions de co-conception et de coproduction font ainsi progressivement leur entrée dans les écoles de design, dans le monde de l'entreprise et, dans une certaine mesure, dans celui de la pratique architecturale et urbaine.

---

## Coproduire une vision partagée du territoire

---

Une vision correspond à une image mentale. Fruit d'une réflexion collective, c'est la représentation d'un futur désirable/ une désirabilité de futur, une perception de l'environnement souhaité, une « sorte d'idéal à atteindre » (Simard et Gagnon, 2007) dans l'optique d'un horizon de planification à long terme.

Toute vision porte des aspirations, des valeurs et des priorités. Elle spécifie une destination et non la route pour l'atteindre, une finalité donc, plutôt que des moyens. Elle explore le champ des possibles et celui des impossibles, sans limite ni censure. Elle travaille tant sur les rêves les plus inaccessibles que sur les conséquences de l'inaction. La coproduction d'une vision partagée permet de produire des choix plutôt que des solutions, de les améliorer, les corriger, les rejeter, etc. Elle propose divers scénarios qui peuvent être évalués en fonction de valeurs, d'ambitions et d'intérêts partagés.

Cette vision constitue le cœur d'une démarche de coproduction. Elle est préalable à toute prise de décision, phase qui consiste à choisir une solution parmi les choix exprimés et à définir les actions nécessaires pour la faire aboutir. La transcription d'une vision partagée en termes stratégiques et opérationnels questionne les moyens de parvenir à sa réalisation, et le rôle et les priorités de chacun. Selon Alain Caron et Roger Martel (2005), « l'attribut 'stratégique' réfère à l'art de conjuguer et de faire converger les efforts de tous pour réaliser la finalité ou les finalités de la vision ». Les auteurs notent que « les décisions qui prennent appui sur une vision ne sont pas pour autant plus faciles à prendre ». Il faut faire des arbitrages entre les divers points de vue, rallier l'ensemble des parties prenantes autour de la solution retenue, réconcilier leurs points de divergence et les orienter dans une même direction.

## Quelques questions sur la mise en œuvre d'un processus de coproduction

Le principe fondateur du concept de coproduction est de développer une vision partagée par l'ensemble des parties prenantes d'un projet. Il faut pour cela que les processus de développement et de décision du projet soient en phase avec les besoins de ses usagers car, sans leur appui, le projet ne peut être ni conçu correctement, ni géré efficacement (Boyle et Harris, 2009).

Tout processus de coproduction entraîne donc plus qu'une porosité, un renversement plutôt, une recherche de rééquilibrage au moins, dans la balance entre des professionnels aux pratiques traditionnellement encadrées, et des usagers-citoyens aux ressources locales et aux savoirs ordinaires qu'ils n'ont pas l'habitude de formaliser. Ces derniers se voient pourtant attribuer des pouvoirs et des responsabilités importantes dans des processus de production d'objets ou de services complexes, en interaction avec des professionnels rompus à ce type de pratique, ce qui pose un certain nombre de questions, lorsque l'objet du processus est situé dans l'espace urbain, et donc éminemment politique.



1. La coproduction est-elle légitime dans une démocratie représentative ? La démocratie participative a certes un intérêt éducatif, « plus les individus participent, plus ils seront aptes à le faire » (Pateman, 1970). Certes, elle accorde, en principe, une place aux « sans-voix » dans la sphère publique, et favorise la diversité des points de vue en termes de genre, de race, de géographie et d'économie. Mais la question est de savoir qui doit la mettre en œuvre. Est-ce que les citoyens peuvent, ou doivent en prendre l'initiative ? Ou est-ce qu'ils doivent se contenter d'y être invités ? Ou bien est-ce que leur *empowerment* les amène en définitive à revendiquer certaines formes de design informel ? De nombreux mouvements qui se veulent co-productifs évoquent la contre-culture, et appellent à l'appropriation citoyenne (« Guerilla urbaine » [Hou, 2010], « Activisme urbain » [Douay et Prévot, 2012], « Urban Hacking » [Friesinger et al., 2014], etc.). Cette question est essentielle dans la mesure où elle interroge la capacité du politique à assumer le rôle du citoyen dans le processus de coproduction.

2. Faut-il coordonner les nombreuses parties prenantes qui participent à la coproduction d'un projet, et dans ce cas, qui en assume la mission et la responsabilité ? Au sein de la communauté que constituent nombre de parties prenantes autour d'un projet, chacun détient des savoirs qui lui sont propres, et intervient selon des savoir-faire spécifiques. Ensemble, les participants doivent décider, en amont de la mise en œuvre du processus de coproduction, si un intermédiaire leur est nécessaire pour coordonner leur travail, si celui-ci est issu de leurs rangs ou s'il est indépendant. Et dans ce cas, ils doivent ensemble définir avec lui sa mission, ses méthodes et ses outils.

3. L'implication des professionnels et des usagers dans un tel processus, et la différence d'engagement et de compétences de chacun interrogent le partage de leurs responsabilités. Une possible répartition de ces responsabilités, pose de réels problèmes juridiques qu'il est indispensable de soulever avant d'envisager un processus de coproduction. Un tiers modérateur, indépendant des pouvoirs politique et économique, éventuellement indépendant des autres parties en présence, peut jouer un rôle essentiel pour éviter cette dilution tout en facilitant le dialogue et en aidant à résoudre les conflits (Bacqué et Gauthier, 2011).

4. Tout processus de coproduction engendre forcément une redistribution du pouvoir, qui se décline certes en termes d'initiative, de décision et de réalisation, mais aussi de conflit. Certains affirment que la recherche d'un consensus n'est pas nécessaire, ni même utile à la poursuite d'une solution. Pour Emmanuel Levinas (1990), « *l'expression dissensuelle de la minorité disparaît toujours dans le consensus* ». Bruno Latour et Michel Callon préfèrent parler de controverses qui sont, d'après eux, sources de créativité et facilitent les choix. Il semble pourtant que les démarches de coproduction permettent de prévenir les conflits (Clay et al., 2004), ce qui ajoute de l'importance au choix d'un médiateur, quel que soit son profil et sa mission.

5. Les données produites et commercialisées par le monde du numérique ont envahi la ville pour gérer ses flux, ses réseaux, l'information, la communication, etc. De nombreuses critiques s'élèvent contre ce qui est de plus en plus considéré comme une prédation. Le partage de ces données devrait pourtant constituer l'essence même du débat démocratique. *L'empowerment* citoyen doit être alimenté par ces données par le biais de plateformes collaboratives, des « *embrayeurs de débats* » pour mobiliser hors institutions l'ensemble des parties prenantes concernées.

6. Des outils spécifiques sont nécessaires à la coproduction d'une vision partagée. Elle fait appel à des outils qui stimulent la créativité d'un groupe, développe ses imaginaires, favorise l'expression de récits, d'histoires, d'émotions, met en valeur leurs interactions, facilite leur visualisation, et s'appuie sur des supports d'expression adaptés. Explorer collectivement, exprimer et tester des hypothèses sur de futures façons de vivre permet de faire sens, ensemble. Coproduire une vision partagée nécessite donc des outils spécifiques, qui se situent entre sciences cognitives et techniques de représentation, qui permettent à un groupe de développer une intelligence relationnelle et de l'exprimer collectivement. Ces outils sont nombreux et font appel à des techniques variées dont des animations originales (théâtres, cafés, etc.) permettant à tous de s'exprimer, notamment aux personnes peu habituées à prendre la parole.



## Mobiliser à travers un pacte démocratique

L'urbanisme est trop souvent dominé par des cadres institutionnels « *directifs et contrôlants* » (Demers, 2015), alors que la coproduction est par essence ouverte et flexible. Travailler de façon collaborative, c'est briser ce que Horst Rittel intitule « *la symétrie de l'ignorance* » (1984), ce qui impose d'importants changements dans le mode de gouvernance d'une ville, ainsi qu'une réorganisation du jeu des acteurs.

Une telle mutation démocratique implique trois préalables : un engagement politique fort, une mobilisation de toutes les parties prenantes, et des outils adaptés. Sa mise en œuvre passe par un pacte démocratique approuvé par l'ensemble des parties prenantes qui scelle un engagement collectif, l'adoption de règles du jeu communes, et la mise en place d'un cadre méthodologique. Un tel pacte repose sur une approche contractuelle et définit les intentions collectives et particulières, et constitue le fondement même de l'action ; l'acceptation d'un processus par les parties prenantes pour atteindre un résultat satisfaisant pour tous.

Seul un tel acte, est « *à même de renouveler les formes de la démocratie et d'apporter des réponses aux des problèmes clés aujourd'hui* » (Theveniaut, 2010). Ce sont « *des lieux de reconnaissance et d'appui aux initiatives créatrices d'activité et de citoyenneté* » (Muller et Prébois, 2001). Ce qui fait de la coproduction un acte d'essence purement politique.





---

## Les auteurs

Emilie GASCON est architecte, docteure en architecture et aménagement, enseignante à l'Ensa Versailles et membre associé au LéaV. Ses travaux portent notamment sur les questions prospectives de transformation des milieux urbains et territoires avec les systèmes socio-hydro-écologiques. Ils s'attachent aussi aux questions de fabrique de la ville du futur et des méthodes de co-conception en particulier.

Jean-Jacques TERRIN est architecte, docteur en architecture, professeur émérite à l'école d'architecture de Versailles, chercheur dans plusieurs laboratoires de recherche urbaine en France, au Canada et en Albanie. Ses recherches et ses publications sont orientées sur l'évolution des processus de conception et sur les stratégies de l'innovation. Il a récemment entrepris plusieurs études pour le PUCA et pour l'Institut CDC pour la Recherche sur les enjeux urbains contemporains, notamment dans les villes moyennes. Ses activités dans le cadre de projets européens (IPCity, URBACT, POPSU Europe) lui assurent une bonne connaissance des enjeux et des modes de fabrication de la ville européenne.

## Résumé

Menée en 2016-17 avec le soutien de l'Institut CDC pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et du PUCA, une première étude avait porté sur les villes moyennes et le rôle de leurs habitants et autres parties prenantes dans la valorisation de leur territoire. Une deuxième phase, entre 2018 et 2021, a permis d'élargir ce champ d'observation en faisant un état de l'art sur les démarches de coproduction territoriale, en France et à l'étranger, et de proposer une synthèse expérimentale de la méthode proposée en première phase.

## Rapport complet

GASCON, Emilie et TERRIN, Jean-Jacques (2021). Coproduire une vision partagée du territoire dans les villes moyennes. Rapport. Étude réalisée dans le cadre d'UTeam / Université de Technologie de Compiègne, avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche de la Caisse des Dépôts, 134 p. consultable sur le site de l'Institut CDC pour la recherche de la Caisse des Dépôts

<https://www.caissedesdepots.fr/rapports-de-recherche>



**Ensemble,  
faisons grandir  
la France**

[caissedesdepots.fr](https://caissedesdepots.fr)