

Une opportunité d'améliorer les décisions et les projets; une opportunité de revaloriser la parole citoyenne; une opportunité de consolider le pacte social.

Ce changement d'approche ne nécessite pas pour autant de renverser la table. Il s'agit plutôt d'approfondir les actions engagées tout en clarifiant l'objectif. À notre sens, il n'y en a qu'un : reconstruire la confiance.

Dix leviers pour renouer avec la confiance

Confiance, le mot est lâché ! Cette confiance qui renvoie tout à la fois à l'idée de croire en quelque chose ou quelqu'un, et à celle de fédérer les individus. Tout au long des dix-huit mois de notre mission d'étude, nous nous sommes forgé une conviction : sans confiance, pas de performance. Nous sommes également persuadés que cela s'applique quel que soit le type de performance (économique, sociale, environnementale); le secteur d'activité (public ou privé); et le périmètre géographique (local ou national).

Les préconisations que nous formulons s'adressent donc à l'ensemble des acteurs économiques et sociaux, qu'ils soient des institutionnels, des entreprises ou issus de la société civile. Elles sont une « boîte à outils » dont l'ambition est de contribuer à renouer avec la confiance. Elles ne constituent pas pour autant une garantie de réussite à toute épreuve.

Leur mobilisation doit reposer sur un socle robuste constitué de quatre principes directeurs :

- La **temporalité**, qui permet de construire et d'asseoir la confiance ; ce principe recoupe à la fois la durée des projets et le rythme des actions et des décisions.
- L'**adaptabilité**, qui recouvre la prise en compte du caractère évolutif de tout projet, et son adaptation aux contingences externes.
- La **transversalité**, qui vise à décloisonner aussi bien les pratiques des acteurs que leurs mentalités, afin de les rendre plus perméables aux intérêts réciproques.
- La **sincérité**, qui repose sur les notions de partage d'informations et de transparence.

... qui structurent dix leviers d'actions répartis dans trois actions phares :

Professionaliser les organisations, leurs dirigeants et leurs salariés. Cette phase essentielle d'acculturation au débat s'appuie sur les leviers suivants :

- levier 1 : la formation des maîtres d'ouvrage et des décideurs à la concertation ;
- levier 2 : la mise en place, au sein des organisations, d'équipes professionnalisées dans la gestion des interactions avec la société ;
- levier 3 : l'affirmation de la notion de « licence sociétale d'exploitation » comme l'un des principes directeurs de tout développement de projet.

Impliquer, à tous les niveaux de la société et de l'entreprise, celles et ceux qui peuvent être concernés par le développement d'un projet ou une décision, au travers des leviers suivants :

- levier 4 : la construction d'une relation de long terme et de proximité avec les parties prenantes ;
- levier 5 : le rétablissement d'une relation de confiance entre les experts et la société afin de favoriser l'émergence de controverses constructives ;
- levier 6 : l'élargissement de la mobilisation citoyenne.

Débattre de manière systématique, structurée et sincère, en mettant à contribution de nouveaux outils de mobilisation permettant d'élargir le public touché, mais aussi après avoir formé les élèves, les étudiants et les citoyens que nous sommes tous tour à tour. Cela passe par :

- levier 7 : la formation des citoyens au débat ;
- levier 8 : l'élaboration d'un programme national du débat public ;
- levier 9 : l'adaptation de la durée et de la forme du débat au thème et à son environnement ;
- levier 10 : la prise en compte de manière effective des résultats des démarches de participation dans les décisions.

Au travers de l'ensemble de ces préconisations, c'est une nouvelle gouvernance de la décision que nous appelons de nos vœux, qui donne toute sa place à la participation en faisant le pari de la co-construction. Nous sommes convaincus qu'il ne s'agit pas d'une perte de temps, mais au contraire d'un vecteur de performance.