

INSTITUT EUROPEEN DE L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE ET DE LA COOPERATION



ATELIER « VILLES PAIRS ET TERRITOIRES PILOTES DE LA TRANSITION »



21/03/2019

Le référentiel issu de l'atelier –
Version Mars 2019

Rédacteurs : Patrice Vuidel et Julian Perdrigeat et l'équipe d'animation du projet : Christian Du Tertre, Jean-François Caron, Noël Lenancker, François Hubault, Brigitte Pasquelin



Les villes ayant participé à l'atelier :



Atelier co-animé par :



Avec le soutien de



Atelier « Villes pairs et territoires pilotes de la transition »

LE REFERENTIEL ISSU DE L'ATELIER – VERSION MARS 2019

Rédacteurs : Patrice Vuidel et Julian Perdrigeat et l'équipe d'animation du projet : Christian Du Tertre, Jean-François Caron, Noël Lenancker, François Hubault, Brigitte Pasquelin

CITATION DU DOCUMENT

Pour citer ce document, veuillez indiquer :

Patrice VUIDEL, Julian PERDRIGEAT, Mars 2019 Référentiel de l'atelier « Villes pairs, territoires pilotes de la transition », Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération. www.ieefc.eu

Table des matières

AMBITION, OBJECTIFS ET CADRE DE L'ATELIER.....	8
Originalité de la démarche	10
Le code source Loossois	11
L'économie de la fonctionnalité et de la coopération	12
LE PASSAGE DES HYPOTHESES AUX INVARIANTS	14
LES PARTICIPANTS AUX ATELIERS	16
L'ENGAGEMENT DES ACTEURS DU TERRITOIRE COMME RESSOURCE..	17
Les « balises » (ou invariants) ayant émergé de l'atelier sur l'engagement.....	17
Balise 1 - S'inscrire dans une proximité au territoire vécu, au quotidien	18
Balise 2 – Construire le récit.....	19
Balise 3 - Créer les conditions de la confiance	19
Balise 4 - Changer le travail des services et des élus.....	20
Balise 5 -Veiller à ce que l'engagement fasse ressource pour la personne, pour qu'il puisse se maintenir dans la durée	21
Balise 6 – S'engager, c'est voyager	22
Modes de faire et méthodologies d'action.....	22
Créer les conditions de l'engagement des habitants	22
Elaborer un récit du territoire en s'appuyant sur la contribution de ses acteurs	22
Maintenir l'engagement individuel et collectif dans la durée par sa reconnaissance	23
Des dispositifs.....	23
Organiser de façon permanente des dispositifs d'échange et de mise en valeur de l'engagement	23
Faire évoluer la façon de construire les cahiers des charges	24
Organiser des voyages comme levier d'implication dans le portage de projets	24
AGIR DE FAÇON INTEGREE, S'INTERESSER AUX EFFETS SYSTEMIQUES DE L'ACTION	25
Les « balises » (ou invariants) ayant émergé de l'atelier sur la transversalité ..	25
Balise 1 - Elargir le regard	25
Balise 2 – Créer un effet d'entraînement.....	26
Balise 3 – Progresser par sauts systémiques	26
Balise 4 - Saisir les opportunités, les événements, comme une ressource ...	26
Balise 5 - Piloter par le sens, les délais, l'attention aux ressources.....	27
Modes de faire et méthodologies d'action.....	27
Chausser de nouvelles lunettes.....	27
Tirer la ficelle sans la rompre	27
Rechercher un effet d'entraînement par l'exemplarité et la transversalité	28
Mettre en lien, organiser le travail entre acteurs complémentaires sur un enjeu de transition	28
Piloter les agencements d'objectifs et d'acteurs	28
Des dispositifs.....	29
Organisation réflexive et apprenante	29

Dispositif de communication autour de l'élaboration du récit de chaque action	29
Créer des Clubs.....	29
TRAVAILLER EN COOPERATION.....	30
Les « balises » (ou invariants) ayant émergé de l'atelier sur la coopération.....	31
Balise 1 – Coopérer ne signifie pas être alignés.....	31
Balise 2 - Construire et animer des dispositifs de réflexivité.....	31
Balise 3 – Pas seulement participer, coopérer.....	32
Balise 4 - Manager (par) la coopération.....	33
Balise 5 - Développer une culture du risque partagé.....	33
Balise 6 - Jouer le temps et le territoire.....	34
Modes de faire et méthodologies d'action.....	34
Conduire les actions dans une démarche de coopération.....	34
Des dispositifs.....	34
Prévoir des lieux et du temps de partage, de retour d'expérience, de réflexivité.....	34
Des tableaux de bord inter services de suivi des contributions aux projets.....	35
EVALUER LA VALEUR CREEE ET INTERROGER LE RAPPORT ENTRE LA VALEUR ET LES MOYENS MOBILISES POUR FAIRE EMERGER UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE.....	36
Les « balises » (ou invariants) ayant émergé de l'atelier sur la valeur.....	37
Balise 1 – Appréhender la multiplicité des dimensions de valeurs.....	37
Balise 2 - Créer de la valeur à visées à la fois sociale, environnementale, économique.....	37
Balise 3 – Renforcer la capacité collective à entreprendre.....	38
Balise 4 - Evaluer une diversité de plans / de résultats.....	39
Balise 5 - Articuler les plans monétaire et symbolique de la valorisation.....	39
Balise 6 – Favoriser / valoriser une circulation monétaire endogène/exogène aux territoires.....	40
Modes de faire et méthodologies d'action.....	40
Repérer les potentiels, les ressources immatérielles stratégiques et choisir le chemin.....	40
Saisir les opportunités, c'est saisir de nouvelles ressources.....	40
Evaluer les coûts de l'inaction, permet d'éclairer les bénéfices des actions à mettre en œuvre.....	41
Mutualiser des ressources.....	41
Des dispositifs.....	41
Refonder une dynamique de l'investissement public et privé.....	41
Les dispositifs d'évaluation.....	41
Des formes nouvelles de financement des investissements et du fonctionnement.....	42
DE MANIERE TRANSVERSE AUX HYPOTHESES, UN MODE DE MANAGEMENT FONDE SUR LA COOPERATION ET UN REAGENCEMENT DES ROLES.....	43
La transition vers le Développement Durable induit un mode de management coopératif.....	43
Gérer en mode projet et en mode coopératif, ré-agence progressivement les rôles entre « élus-acteurs-services ».....	43
Identifier le changement de posture professionnelle.....	44

Avoir recours à des dispositifs de réflexivité	45
CHANGER D'ECHELLE, TRANSFERER A D'AUTRES TERRITOIRES.....	46
Changement d'échelle, transfert : que met-on derrière ces termes ?	46
Les deux dimensions du changement d'échelle	46
Changer d'échelle au travers de sauts systémiques.....	46
Une valeur qui s'encastre dans différentes échelles territoriales	47
Le transfert à d'autres acteurs / territoires	47
Les deux acceptations de la notion de transfert.....	47
Le transfert passe par la construction d'un référentiel	48
Concepts opérationnels et méthodologies d'action fondent le référentiel	48
Un double mouvement de dé-contextualisation et de re-contextualisation	49
Quel dispositif pour décontextualiser ?	49
Et pour re-contextualiser ?.....	50
Des lieux pour élaborer des formes de conscience puis de pensées qui soutiennent la transition	50
Conclusion : un enjeu démocratique	50
EN FORME DE CONCLUSION... ET EN GUISE DE PERSPECTIVE	52
Une seconde étape de l'atelier.....	52
Vers une fabrique des transitions territoriales	52

La question n'est pas pourquoi ; la question, dans la course contre la montre du dérèglement climatique, c'est comment. Comment impulser, conforter et généraliser un changement de trajectoire du mode de développement à l'échelle des territoires ? Comment déployer la transition écologique, économique et sociale dans nos modes de vie, nos modes de production, nos modes de pensée ? Et ce faisant, comment accélérer tout en tenant la distance parce que le *voyage* promet d'être long ?

En apparence, il est possible d'identifier une diversité de trajectoires vers le développement durable reposant sur des communautés de confiance constituées autour de valeurs qu'elles partagent, défendent, revendiquent ; qui les émeuvent et les font se lever. Mais toutes ces trajectoires sont-elles si différentes ? Décontextualisées, ne sont-elles pas fondées sur les mêmes ressorts conceptuels et méthodologiques ? Ne reposent-elles pas sur une même façon de « regarder et travailler » les obstacles qui bloquent leurs avancées et « saisir les opportunités » qui les font progresser ? Des invariants, malgré la diversité des réponses territorialisées apportées, peuvent-ils être systématiquement convoqués ? Si oui, ne sont-ils pas les codes de référence, les balises utiles à la bonne conduite du changement ? Et si oui, comment les identifier, soutenir leur diffusion et faciliter leur appropriation ?

AMBITION, OBJECTIFS ET CADRE DE L'ATELIER

L'atelier « Villes pairs et territoires pilotes de la transition » répond à une double ambition : d'une part, progresser dans la modélisation du processus de transition propre à chaque territoire participant à l'atelier de façon à stabiliser, pérenniser l'engagement et favoriser un changement d'échelle ; d'autre part, produire un référentiel partagé dans une perspective de faciliter le transfert d'expérience à d'autres territoires ; le **référentiel** étant constitué de **concepts opérationnels** adossés à des **méthodologies d'actions**.¹

Cette double ambition s'est traduite par la mise en place d'échanges sur les expériences de transition de chacune des collectivités participantes, afin d'identifier les politiques et les méthodologies d'action pertinentes au regard de la transition, ainsi que les raisons qui fondent leur pertinence.

Accordons-nous sur les mots

La notion de « territoire » est éminemment polysémique selon les disciplines qui y ont recours. Il ne s'agit pas ici, d'un espace délimité par une autorité ou une juridiction quelconque. Le territoire, tel qu'il apparaît dans le document, témoigne d'une appropriation à la fois économique, culturelle et politique de l'espace par des groupes humains qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité (Di Méo, 1998). Le territoire est avant tout un espace habité et partagé.

Le dispositif a été porté par l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC), co-animé par des représentants de Loos-en-Gohelle et d'ATEMIS (d'autres représentants de la ville de Loos-en-Gohelle étant également présents en tant que participants). L'ADEME et CGET ont participé à la démarche et à son soutien financier.

Loos-en-Gohelle a proposé à trois autres villes ayant déjà une antériorité dans la conduite de démarches de transition de se joindre à elle, dans une dynamique de « Villes pairs », au sein

¹ Voir à ce propos la dernière partie du document qui revient sur les enjeux de changement d'échelle et de transfert et sur les éléments qui peuvent constituer, dans ce cadre, un référentiel.

d'un atelier intitulé « Villes pairs et Territoires pilotes de la Transition ». Ces villes sont Le Mené (22), Malaunay (76) et Grande-Synthe (59).

L'Atelier a pris le parti de réunir systématiquement trois typologies d'acteurs : les élus, Maires et adjoints ; les Directeurs Généraux des Services (DGS) et certains membres des services ; et des entrepreneurs ou acteurs engagés du territoire. Il s'agissait de les faire travailler « en groupes de pairs » afin qu'il leur soit plus aisé de formaliser une pensée collective sur leurs façons de conduire le changement « de là où ils sont », à partir de la place, du rôle et du travail qu'ils assument ; puis de discuter ces différents points de vue collectivement pour en relever les principes essentiels.

Qu'est-ce qu'un groupe de pairs ?

Un groupe de pairs est un dispositif qui permet, à des acteurs présentant des engagements communs, de faire état de leur expérience, notamment, en mettant des mots sur les difficultés rencontrées. Ce retour d'expérience est l'occasion non seulement d'échanger sur la façon dont le réel résiste à l'action et des moyens d'y remédier, mais aussi sur la façon dont chacun, sur un plan sensible, est affecté par l'adversité des situations rencontrées. En partageant un rapport commun au réel lié au fait que l'engagement de chacun opère dans la même perspective d'action, le groupe de pairs crée les conditions d'échanges qui vont pouvoir être alimentés par l'expérience sensible des uns et des autres. La dynamique de groupes de pairs est, en effet, en capacité d'installer un espace de confiance et une capacité de résonance entre participants conduisant à mieux se comprendre et à mieux comprendre le réel. Les participants s'autorisent à dire les choses, parfois de manière intime, mais cette façon de mettre des mots sur ce que l'on a vécu, permet de prendre du recul, d'identifier ce qui se joue dans l'expérience, d'élaborer ensemble des réponses aux difficultés rencontrées.

De ce point de vue, le groupe de pairs est lieu de reconnaissance de l'engagement réel de chacun et d'élaboration collective de réponses aux difficultés de l'action.

L'atelier s'est déroulé entre septembre 2018 et février 2019, sur **4 journées de travail**, portant chacune sur une hypothèse, et une cinquième journée consacrée à la synthèse, à l'évaluation du travail réalisé et à un échange sur les suites possibles à donner à ce premier dispositif.

Le dispositif s'est poursuivi par :

- une journée de mise en discussion organisée le 1^{er} mars avec un ensemble d'acteurs : accompagnateurs de démarches de transitions à l'échelle de territoires, réseaux thématiques, experts du sujet, représentants de collectivités, dans une dynamique de Groupe Miroir.
- une journée d'Agora co-organisée par l'IE-EFC et le Club Économie de la Fonctionnalité & Développement Durable², au siège de la Caisse des Dépôts, permettant de partager plus largement les résultats de l'atelier.

Enfin, il est prévu de mettre en place à court terme une seconde vague d'ateliers avec d'autres territoires, de façon à imaginer un transfert du référentiel et de poursuivre son approfondissement. La dynamique de transfert et d'enrichissement du référentiel destiné à soutenir la Transition impulsée par des acteurs territoriaux, n'en est donc qu'à son début.

L'atelier « Villes pairs, territoires pilotes de la transition » a été conçu et animé par Jean-François Caron (Maire de Loos-en-Gohelle), Christian Du Tertre (ATEMIS, Président de l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération), François Hubault (chercheur-intervenant associé, ATEMIS), Noël Lenancker (consultant indépendant), Julian Perdrigeat (directeur de cabinet, Ville de Loos-en-Gohelle), Patrice Vuidel (chercheur-intervenant associé, ATEMIS).

Ont également contribué à l'animation des échanges et la production des comptes rendus : Brian Demas (ATEMIS), Romain Demissy (ATEMIS), Brigitte Pasquelin (ATEMIS).

Originalité de la démarche

Le cadre conceptuel de l'atelier s'est appuyé sur le « code source loossois » et le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Les pilotes du projet ont organisé dans le courant de l'été 2018 un croisement de leurs approches, de leurs référentiels respectifs afin de construire un premier cadre commun de référence, à mettre en discussion avec les participants de l'atelier.

² Club créé en 2007 par ATEMIS <https://www.club-economie-fonctionnalite.fr/>

Chacun des deux référentiels initiaux est rapidement présenté dans les paragraphes qui suivent. La note issue du croisement fait l'objet d'un document à part.

Le code source Loossois

Deux options apparaissent se dessiner à l'heure du 6^e rapport du GIEC : répondre à l'urgence de manière autoritaire ou, au contraire, répondre de manière démocratique. La commune de Loos-en-Gohelle a montré une capacité démocratique tout à fait originale de conduire la transition vers une ville durable, faisant apparaître des résultats « écosystémiques » qui dépassent la somme de ses résultats sectoriels. Elle repose, dans sa forme modélisée, sur 3 fondements et 4 piliers.

- Premier fondement, la culture des valeurs immatérielles. Quand tout s'écroule, c'est ce qui permet de tenir. La fin de la mine a entraîné la fin d'un modèle sociétal fondé sur la mono-industrie. Les valeurs populaires cultivées ont permis de maintenir une forme collective d'organisation, malgré la désespérance, et de renforcer les liens sociaux pour mailler un filet de sécurité. C'est ce qui a permis de soutenir un rebond et de faire émerger une nouvelle trajectoire de développement afin d'absorber le choc qu'a représenté la fermeture des mines.
- Second fondement, le travail de mémoire tissant le fil d'une nouvelle trajectoire par des approches narratives. La mise en récit puise dans le passé, les ressources essentielles pour éclairer le présent et se projeter dans le futur de manière constructive. Elle touche au cœur, permet d'apprécier collectivement ce qui fait le sens d'une nouvelle trajectoire de développement afin d'établir ses fils conducteurs.
- Troisième fondement, un « leadership incarné ». Cette forme d'incarnation individuelle et collective des valeurs, de l'engagement et des qualités nécessaires à la conduite du changement, suppose un contexte de reconnaissance favorable pour pouvoir s'exprimer.

Les leaderships sont multiples, parfois contradictoires. Pour être utiles, ils doivent être mis au service d'un processus qui passe par quatre piliers :

- ▶ Premier pilier : l'implication des habitants, des acteurs, des porteurs de récits alternatifs, des leaders affirmés ou potentiels, et l'agencement de cette diversité d'acteurs autour de communs à préserver, développer et enrichir.
- ▶ Second pilier : la pensée et l'action systémique, comme une forme d'organisation de la transversalité qui repose sur la coopération et le travail en intelligence collective, qui dépasse le cadre strictement légal d'un champ de compétence prédéterminé ou d'une échelle donnée, et agit parfois à la marge ou à l'interstice de la norme. Ce qui lui permet de repérer les externalités, de les internaliser.

- ▶ Troisième pilier : l'action comme conséquence d'un mode projet qui s'attaque à la complexité et à la transversalité des problématiques, non pas sur le papier, mais dans le réel ; qui échoue inmanquablement à plusieurs reprises mais réussit aussi grâce à la persévérance et permet d'engranger des connaissances empiriques et de renforcer les liens de ceux qui agissent. Il suppose un droit à l'erreur revendiqué.
- ▶ Enfin, dernier pilier : de ce qui serait une forme de poésie du changement : la conduite de la transition par le rêve, le désir, l'étoile, et son marquage de petites réalisations concrètes, des « petits cailloux blancs » qui montrent le chemin vers l'étoile.

Cette méthode, éprouvée d'abord, conceptualisée ensuite, génère des résultats sectoriels, thématiques sur l'ensemble des champs dans lesquels elle agit et rétroagit ; mais surtout, des résultats systémiques qui font du territoire d'application un écosystème performant de la conduite du changement vers la ville durable.

Elle suppose des formes de coopération et de réflexivité dans sa mise en œuvre, tant en interne de l'organisation qui la déploie, que dans les espaces qu'elle génère, à plusieurs échelles spatiales et temporelles. Elle requiert certes des savoir-faire mais aussi des compétences qui bousculent radicalement la posture « professionnelle » au sens de la posture de travail des élus, des agents des collectivités et des entrepreneurs territoriaux.

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération

Ces formes de coopération et de réflexivité des organisations de travail mises en place à Loos-en-Gohelle sont au cœur du référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération développé par le laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS³. Ce référentiel est, aujourd'hui, mobilisé comme point d'appui à l'action par un nombre croissant d'entreprises (plus de trois cents TPE-PME-ETI) et par des premiers écosystèmes territorialisés qui émergent à l'heure actuelle dans plusieurs sites en France – parmi lesquels, entre autres, l'Archipel Nourricier à Loos-en-Gohelle. Un Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) regroupant des Clubs territoriaux, des chefs d'entreprise, des consultants, des acteurs institutionnels, anime aujourd'hui cette communauté « EFC »⁴.

Le principal défi à relever à l'échelle des territoires infranationaux est la capacité à penser et mettre en œuvre une dynamique qui articule :

- un modèle de développement répondant aux fonctions fondamentales d'un territoire en matière de « Transition énergétique », de « Bien vivre alimentaire », de « Mobilité », de « Habiter », de santé, de culture, conjointement aux défis écologiques, sociétaux et

³ www.atemis-lir.com

⁴ www.ieefc.eu

économiques ;

- et l'émergence d'un nouveau modèle économique au niveau des entreprises, quel que soit leur statut (SA, SARL, associatif, coopératif, public comme parapublic) c'est-à-dire à l'échelle dénommée, parfois, « micro-économique », là où se crée une part importante de la valeur.

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération est un modèle économique en rupture avec le modèle dominant qui consiste à construire une **convergence d'intérêts** à même d'apporter une réponse à un enjeu territorial de développement durable :

- en favorisant le développement de la **coopération** entre les acteurs,
- en **identifiant les effets utiles de la valeur créée** par les projets au regard de chacune des parties prenantes.

Cette dynamique prend la forme d'**écosystèmes coopératifs territorialisés**, supports de la conception et de la production de solutions fondées sur l'intégration de biens et de services, orientés vers la mise en œuvre et la vente d'une performance d'usage et/ou solutions inscrite dans une dynamique territoriale.

Ce référentiel fonctionne comme une doctrine de pensée et d'action au service des entreprises et des collectivités pour inventer une forme de développement économique territorialisé respectueuse de la nature et de la santé de ceux qui s'engagent⁵.

A la croisée de ces deux apports conceptuels, les pilotes de l'atelier ont fait émerger quatre dimensions incontournables pour tout acteur souhaitant engager une démarche de transition. Ces dimensions, posées au préalable, comme des hypothèses, sont :

- ✓ **l'engagement des acteurs**
- ✓ **la coopération entre acteurs**
- ✓ **l'approche systémique**
- ✓ **la valeur créée et le rapport entre la valeur et les moyens mobilisés**

⁵ L'ADEME a commandé à ATEMIS une note sur ce sujet, destinée à servir de document de référence. La note est téléchargeable sur le site de l'ADEME : <https://www.ademe.fr/developpement-durable-territoires-voie-leconomie-fonctionnalite-cooperation>

LE PASSAGE DES HYPOTHESES AUX INVARIANTS



En amont de chacun des 4 ateliers les participants ont reçu une note de quelques pages qui présentait l'hypothèse mise en discussion, complétée de quelques questions permettant aux participants de faire le lien entre l'hypothèse et leur trajectoire.

Les participants aux ateliers se sont retrouvés dans les **4 enjeux**, qu'ils ont validé : **engagement, coopération, dynamique systémique, création de valeur et mobilisation de moyens**, posés au préalable comme hypothèses.

Les échanges ont permis, d'une part, de comprendre la façon dont ces enjeux apparaissaient, se révélaient ; d'autre part, de partager les formes de réponses qui se sont développées sur chacun des territoires, au fil du temps.

Ces deux temps : le croisement réalisé en amont entre la démarche de Loos-en-Gohelle et le référentiel de l'EFC, puis les 4 ateliers, ont aboutis à une première version partagée, enrichie, stabilisée du référentiel.

Chaque territoire, chaque collectif, engagé dans une démarche de transition se confronte invariablement à ces 4 enjeux, est amené à les considérer, à les prendre en charge, voire à les piloter s'il veut progresser dans la transition vers un modèle de développement du territoire plus durable. Par conséquent, ces 4 enjeux sont les invariants qui forment un référentiel de la transition des territoires.

Ces invariants sont développés dans la partie qui suit.

- ✓ Dans un premier temps, l'enjeu (posé préalablement comme hypothèse) est défini;

- ✓ Dans un second temps, les résultats du travail en atelier sont présentés : confirmation de l'hypothèse, illustrations au travers de la conduite d'expériences, apports et approfondissements, ainsi que méthodes d'action et dispositifs mis en place par les collectivités et les acteurs locaux afin d'étayer les trajectoires de transition.

Le document est ensuite complété par une réflexion sur les questions de changement d'échelle, de transfert. Puis par une courte conclusion qui propose une ambition et pose les prochaines étapes de la démarche.

LES PARTICIPANTS AUX ATELIERS

Ont participé au dispositif « Villes pairs, territoires pilotes de la transition »

Ville de Le Mené

Jacky Aignel, Maire, Bernard Chapin, Maire délégué, Laurent Gaudicheau, directeur général des services, Enora Fillatre, animatrice développement durable, Kevin Porée, ingénieur pour l'autonomie énergétique, Dominique Rocaboy, citoyen.

Ville de Malaunay

Guillaume Coutey, Maire, Claude Leumaire, 1ere adjointe au Maire, Laurent Fussien, directeur général des services, Alice Briant, directrice de l'animation et de la communication, Matthieu Rios, chargé de mission implication citoyenne dans la transition, Benoit Forcuit, citoyen.

Ville de Loos-en-Gohelle

Christine Stiévenard, Adjointe à la culture, citoyenneté, communication, santé, Geoffrey Mathon, directeur général des services, Célia Cordier, responsable du service urbanisme, aménagement, Margaux Essono, Chargée de mission démonstrateur ADEME, Dominique Hays, Les Anges Gardens.

Ville de Grande Synthe

*Jean-Christophe Lipovac, directeur de projet transition écologique et sociale, Hélène Verrièle, directrice générale adjointe, pôle lien social et vie locale, Camile Frazzetta, Boutique de Gestion, projet OSE
CERDD : Emmanuel Bertin, directeur et Antoine Goxe,
Learning center, Dunkerque : Christine Masson.*

Le dispositif Villes pairs a été soutenu par l'ADEME et le CGET

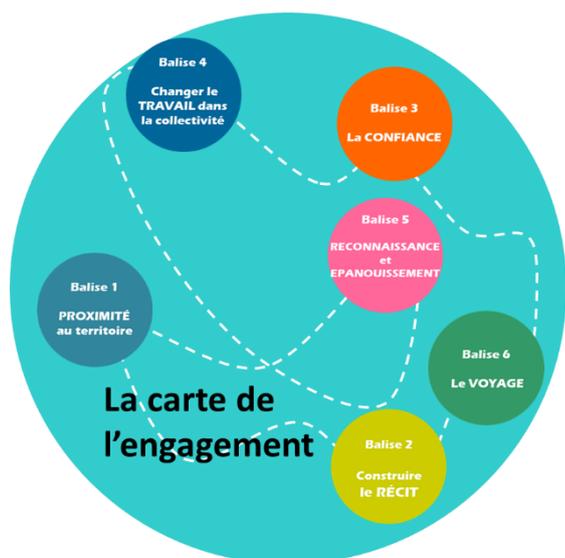
Interlocutrice ADEME : Claire Pinet

Interlocuteurs CGET : Bénédicte Pachod, Rémy Seillier, Emmanuel Dupont

Captation vidéo

Une captation vidéo de plusieurs séances a été réalisée par Moïse Arbib, permettant de produire un film retraçant la mise en place du dispositif ainsi qu'un ensemble d'interviews des participants. Les productions vidéo seront mises en ligne sur le site de l'Institut Européen de l'EFC : www.ieefc.eu

L'ENGAGEMENT DES ACTEURS DU TERRITOIRE COMME RESSOURCE



L'ENGAGEMENT DES HABITANTS ET DES ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS DANS UNE DEMARCHE DE TRANSITION S'INSCRIT DANS UN RAPPORT DE CES DERNIERS AU TERRITOIRE.

Résumé de la note initiale : chaque territoire a son identité propre, bien qu'inscrite dans un rapport à un territoire plus large à caractère géographique ou institutionnel (l'intercommunalité, la région, etc.), porteur d'une identité complémentaire. Le rapport au territoire renvoie à un rapport au passé, passé qui peut être vécu comme un poids ou un point d'appui. C'est également un rapport à l'économie, qui a en partie, façonné la société locale, et à son impact écologique. Le rapport au territoire passe par une capacité à partager un récit, pont entre le passé, le présent et l'avenir. Il passe aussi par un rapport à la politique, au politique. Si certains habitants cherchent l'appui des institutions locales pour engager des démarches de transition, d'autres cherchent plutôt à se mettre à distance de celles-ci pour construire des alternatives.

Les « balises » (ou invariants) ayant émergé de l'atelier sur l'engagement

Les démarches de transition visent explicitement un engagement fort des citoyens et des entreprises dans l'action et prennent appui sur celui-ci. C'est une orientation centrale de l'action politique locale. Pourquoi ?

- **Partir des besoins et des attentes**, les qualifier en lien avec les enjeux du développement durable est une exigence de la transition. C'est une forme renouvelée de réponse aux préoccupations des acteurs du territoire.

- Construire des réponses en mobilisant les ressources (temps, compétences, épargne) de la population et des entreprises du territoire.

Au-delà, cet engagement recherché est vu comme un enjeu démocratique : construire avec, ensemble. Il s'agit d'impulser des changements de mode de vie et de mode de produire sur la base de l'adhésion des acteurs.

En retour, cette visée change la posture, le travail des services comme celui des élus. Parallèlement, elle change l'attitude des habitants et des entreprises vis-à-vis des pouvoirs publics locaux. Sortir de la posture vindicative pour s'engager dans la coopération.



Balise 1 - S'inscrire dans une proximité au territoire vécu, au quotidien

L'engagement ne va pas de soi. Notamment pour les populations les plus fragilisées, paupérisées. Une des façons de faire face à cette difficulté est de rechercher un premier engagement au travers de « petites actions » à l'échelle d'un quartier, et dans une réalité très quotidienne (un rapport à un problème d'aménagement « au bout de la rue », « au pied de l'immeuble », de gestion de proximité, etc.).

Attention : une « petite action » ne signifie pas une action « sans enjeu ». Au travers de celle-ci, peuvent s'engager en réalité des initiatives qui portent sur des questions d'alimentation durable, de préservation de l'environnement, d'économie d'énergie, de partage de l'espace public, etc.

Un résultat est de renforcer le tissu associatif, espace privilégié d'apprentissage de l'engagement. Au Mené par exemple, un récit de l'engagement du territoire fait état d'une course automobile locale, à priori décalquée d'une perspective de développement durable, dont les acteurs deviendront pourtant par la suite, grâce aux relations de confiance générées et à une capacité à les faire fructifier, les principaux investisseurs d'un plan de transition énergétique.

L'engagement de l'élu est conforté dans sa proximité à son territoire, ce qui interroge sa capacité d'engagement, et le sens qu'il met à celui-ci à des échelons plus larges (au niveau de l'intercommunalité par exemple).

L'engagement des entreprises dans une trajectoire qui prend en compte les enjeux du territoire ne va pas non plus de soi spontanément. Cela demande de leur part, une capacité et une volonté de faire évoluer leur modèle économique et au-delà, leur mode de gouvernance. Quels sont les appuis que l'entreprise peut trouver pour engager de nouvelles formes de coopération avec les autres acteurs du territoire, notamment avec les collectivités territoriales ? Comment faire évoluer la commande publique pour la rendre compatible avec cet enjeu ? Les réponses à ces interrogations ont été jusqu'ici peu instruites.

L'attachement des dirigeants au développement de leur territoire qui est aussi souvent leur territoire de vie, est à souligner. La capacité de tisser des liens étroits avec les habitants en tant que consommateurs-citoyens est important (cf les Anges Jardins qui ont su partir des enjeux du territoire, sanitaires et sociaux, pour proposer une solution intégrée qui satisfait aux besoins des différents acteurs qui s'engagent). Il en est de même avec les autres entreprises du territoire ou les pouvoirs publics. Cela exige des dispositifs pour que les enjeux de coopération puissent être identifiés et instruits, et les conflits mis au travail ». La stabilité des relations dans le temps, comme des commandes, est l'un des ressorts.



Balise 2 – Construire le récit

Le récit est un vecteur de l'engagement. L'engagement des habitants dans la durée, s'exprime dans un rapport narratif au territoire, autour des valeurs en partage et du sens collectif qu'on leur donne. Il s'agit d'assembler des éléments de récits qu'on partage, d'histoires qui tiennent compte des différents points de vue, celui des élus, des agents territoriaux, des acteurs du territoire, publics, privés, habitants et qui laissent également place aux récits alternatifs, contradictoires, qui alimentent et façonnent progressivement un récit de territoire, et notamment un récit politique.

Dans le cas des entreprises, le lien entre le récit du territoire et celui de l'entreprise peut être considéré comme contribuant à ancrer l'entreprise dans son territoire. La qualité de ces relations est souvent considérée comme une ressource immatérielle stratégique.



Balise 3 - Créer les conditions de la confiance

L'engagement dans une démarche de transition amène souvent à innover, à sortir des cadres préexistants, autrement dit à prendre un risque. Un élément clef pour oser s'engager est la confiance : confiance en soi, confiance en l'autre, confiance dans le fait que l'on est autorisé à s'aventurer vers l'inconnu, confiance de la population vis-à-vis de la collectivité.

L'engagement des habitants se développe par le biais de la confiance qu'on leur accorde, et qui accroît en retour leur confiance en eux-mêmes.

Pour créer de la confiance, les collectivités sont amenées à engager des initiatives mobilisant l'interne, afin de pouvoir afficher des premières expériences, sources de confiance pour l'externe.



Balise 4 - Changer le travail des services et des élus

L'engagement des habitants et des entreprises passe par des relations plus horizontales entre les élus et les services. Cela déplace le travail des services qui développent un rôle d'animateur bien plus que de sachant. Ils sont les animateurs qui garantissent les règles du jeu et qui donnent en même temps les outils de compréhension.

Il en est de même quant à l'émergence de nouveaux liens de coopération avec les entreprises. Cela déplace le rôle et les compétences des services qui sont amenés à se projeter en tant qu'accompagnateurs des projets et animateurs de la coopération dans les écosystèmes coopératifs qui émergent.

Les services passent d'une posture de spécialiste à celle d'animateur, d'une posture de gestionnaire à celle de porteur de projet. Apparaissent ainsi au sein des services de nouvelles compétences : « savoir emmener », « savoir développer de nouvelles associativités ».

Cette mue doit être organisée au sein de l'administration : un des enjeux de la direction générale est de piloter cette transformation du travail pour qu'elle irrigue l'ensemble de l'action de la collectivité et ne soit pas simplement « quelque chose en plus » ou « à côté » de la gestion quotidienne. En étant par ailleurs consciente que la transformation du travail souhaitée crée des difficultés : des agents se sentent remis en cause dans leurs pratiques, des agents n'adhèrent pas aux nouvelles orientations (tensions, départs), des agents s'engagent fortement, au risque de l'épuisement. Les fonctions support (RH, finances, juridique) doivent non seulement être « embarquées » dans cette nouvelle orientation mais elles ont un rôle à jouer dans la réussite de cette mue.

Du côté des élus, cela implique également de permettre aux services de porter des projets construits avec les habitants et les entreprises, projets qui ne sont donc pas « préétablis » par les élus ; et qu'ils reconnaissent également le « droit à l'erreur » au sein de leur

administration.

Les élus qui mènent des démarches de transition sont vus par leurs pairs comme agissant différemment du reste du personnel politique. Ce regard rend bien compte d'un déplacement dans « le travail de l'élu », dans son rapport aux autres institutions, dans la relation à ses services, aux habitants.

Il y a au final, une redistribution des rôles : les élus fixent le cap, les enjeux sur lesquels il faut agir ; la nouvelle relation « élus-services-habitants » permet de construire des projets d'intérêt général.

Quant aux acteurs entrepreneuriaux, un nouveau mode de travail s'instaure qui induit la prise en considération des contraintes des collectivités publiques dans leur stratégie et leur façon d'agir, de coopérer. Cela engage les directions de ces entreprises, mais souvent, aussi, ses cadres. La coopération avec la collectivité conduit à faire évoluer le travail et son organisation en interne de l'entreprise.



Balise 5 -Veiller à ce que l'engagement fasse ressource pour la personne, pour qu'il puisse se maintenir dans la durée

L'engagement ne relève pas « du militantisme ». Derrière cette différenciation, apparaît un rapport à la façon dont l'engagement affecte les personnes. Le militant, associatif ou politique, met en avant une cause à défendre, une idéologie pour laquelle il agit, lutte. Il accepte, dans une certaine mesure, que son engagement militant se fasse « à son détriment » : vie de famille, confort quotidien personnel mis au second plan, opposition avec une partie de la population locale.

L'engagement qui est aujourd'hui recherché doit s'inscrire dans la coopération et dans la durée. Il ne peut donc pas « dégrader la ressource » que constitue l'engagement des personnes (impact négatif sur la santé, l'estime de soi, etc), quelle que soit leur structure d'appartenance. Dans cette perspective, il apparaît nécessaire d'être attentif à ce qui affecte positivement ou négativement l'engagement. Une attention particulière doit être, ainsi, portée à la question de la **reconnaissance de l'engagement** (communication sur les engagements, les résultats « concrets », dispositifs de parole, etc.) ainsi qu'aux effets de cet engagement pour les personnes elles-mêmes.



Balise 6 – S’engager, c’est voyager

L’engagement est un voyage, par lequel la personne se transforme.

La dimension plus métaphorique de cette expression rend compte d’une réalité : **l’engagement nous transforme**, nous amène vers un ailleurs que l’on ne connaissait pas (de nouvelles compétences, capacités d’action, de nouvelles relations, une compréhension renouvelée des « possibles » et des « faisables »).

Mais cette expression doit aussi être vue dans son sens premier : le voyage à la rencontre d’un autre territoire est un formidable support à l’engagement. S’y créent à la fois une proximité nouvelle entre les membres du groupe, une puissance évocatrice du réel rencontré, une appréhension des conditions de réalisation. Les collectivités participantes l’ont expérimenté pour elles-mêmes. Aujourd’hui elles sont les destinations de voyages de découverte initiés par d’autres collectifs.

Modes de faire et méthodologies d’action

Créer les conditions de l’engagement des habitants

C’est à partir d’objets concernant leur quotidien, d’activités pouvant être considérées comme « anodines », que se construit l’engagement. Il s’agit d’établir un lien avec les habitants afin d’identifier ce sur quoi un engagement de leur part apparaît possible. L’attention aux activités courantes, y compris sportives et culturelles, est un levier qui permet de soutenir l’implication des habitants, de solliciter des personnes peu enclines à participer, à produire des éléments de l’activité.

Il s’agit d’être attentif au rétablissement progressif de la capacité des habitants à (re)devenir des acteurs du territoire, à renforcer leur légitimité à intervenir, en soulignant la dignité qu’ils retrouvent à être acteur de leur territoire.

Cette démarche qui consiste à aller vers les habitants, à partir de là où ils sont et là où ils en sont, concerne autant les élus, les services de la collectivité que les porteurs de projets (entrepreneux ou associatifs).

Elaborer un récit du territoire en s’appuyant sur la contribution de ses acteurs

Ce récit porte sur :

- des événements clés qui scandent la vie du territoire, comme avec les spectacles narratifs du festival des Gohéliades à Loos-en-Gohelle ;
- les limites ou les impasses du modèle de développement issu de l’histoire du territoire,

comme dans la mise en récit initiée avec Paul Houée au Mené, « un pays qui ne voulait pas mourir » ;

- de nouvelles perspectives fondées sur le triptyque « Vision-Valeurs-Engagement » ; Les nouveaux « cailloux blancs » que les acteurs ont commencé à semer et qui s'illustrent comme à Grande Synthe avec une exposition prospective ou dans le projet « La transition prend ses quartiers » à Malaunay .

Il se nourrit des récits contradictoires et alternatifs, comme par exemple des pétitions et des contestations qui questionnent le récit dominant et fondent l'histoire à venir et à écrire collectivement.

Il passe par des démarches culturelles, artistiques et mémorielles, par des actions de communication et les arts, par des espaces de contradiction, de débats publics, de débats internes, de mise en perspective, et par des formes d'incarnation institutionnelle et politique.

Maintenir l'engagement individuel et collectif dans la durée par sa reconnaissance

Le levier essentiel pour répondre à cet enjeu, est la reconnaissance de l'engagement individuel et collectif. Cela passe par des événements, par la création d'initiatives de communication, par une écoute et une attention portées à celle ou celui qui s'engage et raconte cet engagement. Cette posture permet de soutenir la capacité de transmission de la part de celles et ceux qui sont impliqués ; de faciliter l'intégration de nouvelles personnes dans l'action ; de faire circuler ou répartir les responsabilités et d'en assumer collectivement la charge.

Dans cette perspective, **l'engagement doit être épanouissant**. Les élus, les services, les acteurs promoteurs des projets doivent porter attention au fait que l'engagement est potentiellement épuisant (en termes de temps, de tensions, de don de soi). Ils sont, chacun à leur manière, interpellés par l'exigence d'organisation de moments réflexifs qui donnent l'occasion aux acteurs du territoire les plus engagés d'exprimer leurs difficultés et les tensions qu'ils vivent. C'est la condition pour promouvoir un engagement qui soutienne l'épanouissement des personnes comme des groupes.

Des dispositifs

Organiser de façon permanente des dispositifs d'échange et de mise en valeur de l'engagement

Que cela soit à propos de la vie associative, de la vie des entreprises, des actions collectives plus ponctuelles. Il s'agit, au-delà du fait de faciliter les rencontres et d'organiser et de structurer les moyens de fonctionnement courant (salle, appui technique, supports d'informations), de structurer sous forme de clubs, ou autres dispositifs, la pérennité des échanges, des rencontres concernant les actions collectives engagées qui ont une portée territoriale.

Parallèlement, il apparaît utile d'organiser de façon régulière l'affichage des résultats concrets touchant la vie des citoyens, cela peut passer par la mise en récit de leur engagement. Il ne suffit pas de changer la ville et de faire de beaux projets, il faut que cela se traduise concrètement dans la vie des gens, leur qualité de vie, leurs charges ou leurs ressources, leur vie sociale, leur reconnaissance au sein de la ville, de leur quartier par leurs concitoyens et par les élus ; et qu'ils aient des espaces où l'exprimer.

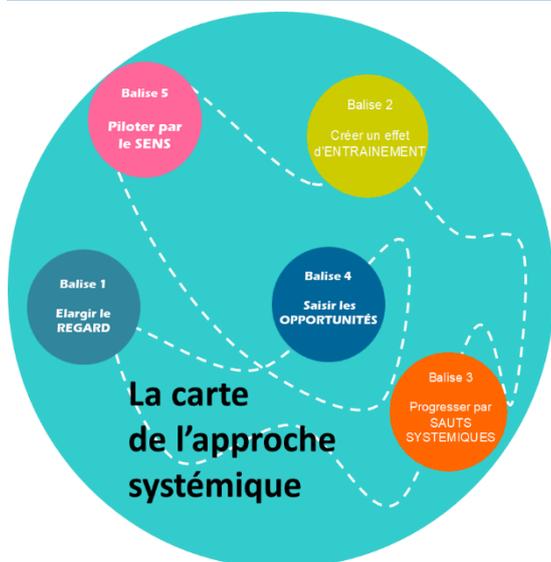
Faire évoluer la façon de construire les cahiers des charges

Les cahiers des charges des projets doivent être le fruit d'une coproduction avec les usagers. Ils doivent être élaborés à partir des attentes des « usagers » du territoire pour favoriser une capacité d'agir des habitants, des entreprises à la fois dans la définition des projets, dans leur mise en œuvre puis, souvent dans leur suivi et leur gestion dans le temps.

L'engagement des habitants et des entreprises est une condition de succès des projets, une condition de l'efficacité dans la durée, des opérations réalisées. Il s'agit donc, de façon systématique, de partir des usages et des besoins pour construire les cahiers des charges des projets, en prenant en compte leur réalisation mais aussi leur gestion dans la durée. Dans ce cadre, la participation est nécessaire pour qualifier les besoins, et garantir une réponse aux besoins réels.

Organiser des voyages comme levier d'implication dans le portage de projets

Le voyage produit de la proximité, crée de la confiance entre les participants, avec des relations qui dépassent le formel, le statutaire. Le voyage permet la puissance évocatrice du réel. C'est donc possible ailleurs, l'objet de désir est déjà réalisé ailleurs ... L'échange de pairs à pairs à partir du réel, permet d'accéder aux conditions pratiques de mise en œuvre, aux astuces, aux points d'attention. La disponibilité des accueillants crée de la reconnaissance pour la démarche des participants et ceux-ci reviennent différents. L'expérience concrète du voyage les change.



AGIR DE FAÇON INTEGREE, S'INTERESSER AUX EFFETS SYSTEMIQUES DE L'ACTION

Résumé de la note initiale : à ce jour, les dimensions économique, sociale, environnementale peinent encore à s'intégrer de façon positive. Souvent l'une domine sur les deux autres. Les impacts (positifs, négatifs) de l'action, de l'activité ne sont pas toujours vus et pris en compte comme une dimension de l'action (i.e. le rapport aux externalités). En conséquence l'action publique est encore très largement sectorielle, peinant à produire des réponses sur les nouveaux périmètres d'enjeux du développement durable (la mobilité, la transition énergétique, le bien vivre alimentaire, etc.). Les relations entre acteurs publics et privés, notamment au travers des marchés publics, ainsi que la place des citoyens dans cette relation, sont réinterrogées. De nouvelles formes d'interventions cherchent à se développer (au travers par exemple de la notion de communs). Une expression de ce déplacement dans les organisations est la mise en avant de la transversalité et de l'organisation en mode projet.

Les « balises » (ou invariants) ayant émergé de l'atelier sur la transversalité



Balise 1 - Elargir le regard

L'approche systémique nécessite une façon nouvelle de regarder. Le développement durable crée une prise de conscience des relations qui existent entre les dimensions économique, sociale, environnementale et l'enjeu démocratique. Dans le quotidien, se développe chez les acteurs engagés un élargissement

du regard porté sur chaque sujet, chaque initiative, qui permet d'agir en faisant des liens entre des dimensions auparavant non reliées.



Balise 2 – Créer un effet d'entraînement

Au sein des collectivités, la mise en mouvement passe souvent par de petits collectifs, des premières actions qui visent une première exemplarité, en même temps qu'elles créent un effet d'apprentissage (développement de nouvelles capacités d'action). Petit à petit se développe une capacité à relier des enjeux de politique publique entre eux, à agir de façon plus intégrée.

Souvent l'on passe alors d'une action à l'interne à une action construite en lien avec l'extérieur de la collectivité, au travers de l'implication d'habitants, et/ou de la relation avec un / des opérateurs privés (quels que soient leur statut). Des espaces et des dispositifs d'arbitrages internes avec les acteurs du territoire sont alors nécessaires pour construire la coopération, tous les enjeux n'étant pas nécessairement alignés ; ils sont même très souvent en tension entre eux.



Balise 3 – Progresser par sauts systémiques

Le lien entre les différentes dimensions, les différents champs de politique publique, l'intégration d'enjeux, amènent à se déplacer dans l'action sur de nouveaux périmètres d'enjeux : par exemple de l'alimentation bio dans les cantines à la question du bien-vivre alimentaire (lien à la santé des mangeurs, nécessité d'accompagnement des personnes) et/ou à la biodiversité (exemple à Loos-en-Gohelle de l'archipel nourricier qui intègre la dimension de la biodiversité au travers des trames vertes et de la préservation participative des espèces, notamment la Poule Bourbonnais).

A chaque périmètre correspond un système d'acteurs à associer, intégrer dans la démarche. Peu à peu émergent des **écosystèmes coopératifs territorialisés**, c'est à dire des modalités de travail / de relations organisées entre une diversité d'acteurs autour d'une sphère d'enjeux.



Balise 4 - Saisir les opportunités, les évènements, comme une ressource

Si l'orientation politique est posée, les valeurs qui portent l'action exposées, les acteurs qui agissent ne sont pas dans le déploiement d'un plan stratégique à moyen terme qu'il suffirait d'appliquer, « de dérouler » : qu'ils soient services de l'administration ou opérateurs privés engagés dans le développement de réponses, ils avancent à la fois par leur capacité à faire des liens entre des enjeux auparavant disjoints, et par leur capacité à se saisir d'opportunités ; à saisir, dans les évènements, dans les échanges avec des acteurs tiers, des potentialités au service du confortement, de l'enrichissement de l'action.

Il est à noter que c'est la mise en mouvement qui d'elle-même crée des opportunités en amenant notamment d'autres acteurs à faire des liens entre la démarche menée et leurs propres enjeux, leurs actions.



Balise 5 - Piloter par le sens, les délais, l'attention aux ressources

La construction de voies nouvelles, le défrichage de nouvelles formes de réponses aux enjeux de la transition, sous des formes agiles, mobilisent des modes opératoires très en décalage avec les cadres de gestion de projets classiques, à savoir : définition d'une cible, construction d'un business plan, mobilisation de moyens, pilotage de l'action par la ressource financière.

Il s'agit ici plutôt de piloter par le sens (qui permet de garder le cap), les délais (se fixer des échéances), la révélation des ressources, y compris des opportunités, et le développement de ces ressources. Par exemple, le développement de compétences, de la confiance qui favorise en retour de nouveaux engagements, etc.

Modes de faire et méthodologies d'action

Chausser de nouvelles lunettes

La Transition invite à regarder autrement les sujets que l'on traite habituellement dans la collectivité, en « chaussant de nouvelles lunettes », en s'appropriant, notamment, les concepts opérationnels et les méthodologies d'action identifiées comme des invariants, pour agir différemment. C'est ce nouveau regard qui engage et soutient la transition sur le long terme.

Tirer la ficelle sans la rompre

La démarche mobilise une agilité collective qui consiste à partir de petits faits, à « tirer la ficelle sans la rompre », c'est-à-dire à élargir le sujet initial à différents enjeux sous-jacents via une attention particulière portée aux événements, au gré des informations, des rencontres ou des opportunités. Et peu à peu faire évoluer l'action qui s'enrichit de nouveaux enjeux du développement durable.

Dans cette perspective, il s'agit d'être attentif aux externalités, à la façon dont cela concerne un champ d'acteurs plus vaste que celui concerné initialement : des acteurs concernés mais non encore impliqués, ou des acteurs non immédiatement concernés; de définir jusqu'où aller, c'est-à-dire engager un « saut systémique » qui apparaisse raisonnable en lien avec les acteurs prêts à s'engager. Cela conduit à sortir de la logique de secteur, de filière en

envisageant des sphères d'activité plus transverses.

Il s'agit également de gérer la tension entre son ambition, son projet et l'attention aux signaux faibles, à l'état de compréhension de réceptivité de la situation et à la confiance dans l'action.

Rechercher un effet d'entraînement par l'exemplarité et la transversalité

Au sein de la collectivité, faire évoluer l'action des services pour mieux prendre en compte les enjeux du développement durable. Commencer avec un petit groupe proche de la direction générale, engager de nouvelles formes d'actions en recherchant un effet d'exemplarité en interne et en externe. Les premiers résultats intéressent d'autres agents qui engagent d'autres actions dans d'autres domaines.

Petit à petit, les initiatives se croisent, se complètent, le management interne favorisant la transversalité. Cette méthode permet à la collectivité d'agir sur son propre périmètre d'action publique courante puis d'élargir à d'autres acteurs.

On peut considérer que les premières actions sont une forme d'apprentissage, d'entraînement, qui va servir de point d'appui pour accompagner des tiers, dans un second temps.

Mettre en lien, organiser le travail entre acteurs complémentaires sur un enjeu de transition

La collectivité organise le lien entre les différents services, différentes structures locales en leur fixant pour objectif de créer les conditions, de définir les modalités d'une action en commun sur un enjeu de développement durable identifié localement, puis de mettre en place les premières initiatives communes.

Piloter les agencements d'objectifs et d'acteurs

Une des principales fonctions des pilotes des projets, comme des pilotes de la démarche globale de transition, est de travailler à l'agencement des acteurs autour des objectifs partagés des projets structurant la démarche locale. Cela induit de rapprocher, de faire travailler ensemble des acteurs (services de la ville et de l'intercommunalité, acteurs privés, associatifs, institutions) qui, jusque-là, interviennent souvent de façon séparée. C'est un processus long qui demande des arbitrages du fait des probables tensions dues aux intérêts divergents des acteurs.

Cet exercice nécessite d'établir, puis de mettre à jour, une cartographie des acteurs impliqués ou impactés, une cartographie de leurs objectifs respectifs pour identifier des convergences possibles, des zones de coopération ou de conflit envisageables, confrontés aux objectifs du projet ou de la démarche. Cet exercice, mis à jour régulièrement, permet aussi de mesurer les évolutions, le chemin parcouru. Il permet d'intégrer de nouveaux enjeux, d'articuler et de mettre en travail, chemin faisant, les contradictions qui émergent ou qui s'expriment en cours de route, pour mieux les dépasser tout en restant globalement dans une démarche de développement durable, même si la trajectoire propre du projet doit être ajustée. L'exercice permet en outre, d'élargir le cercle des participants à la démarche globale de transition, en rupture avec les modalités classiques de développement.

La qualité des agencements d'acteurs aux postures et compétences complémentaires est

déterminante : opérateurs professionnels sur le territoire, services de la collectivité, organismes externes d'accompagnement et d'apports de connaissances, bénéficiaires directs et indirects de l'action.

Des dispositifs

Organisation réflexive et apprenante

- Prendre régulièrement du temps pour revenir collectivement sur l'action, évaluer sa pertinence, pour analyser les avancées et les difficultés de la coopération, voire les impasses et les processus contradictoires. Ainsi, mieux avancer dans la suite de l'action comme dans le lancement d'autres actions à venir. Bénéficier des effets d'entraînement d'une réussite pour la diffuser, favoriser ou généraliser le changement de pratique ;
- Instituer et stabiliser ces temps dans l'organisation (leur durée, leur fréquence, leur composition) et déterminer leur mode d'animation de manière professionnelle apparaît comme une exigence ;
- Prendre le temps de relier différentes dimensions entre elles, nécessite une capacité à prendre le recul nécessaire pour mieux voir les liens possibles. Les agents qui ont cette capacité, le recours à des tiers, la mobilisation d'un Conseil Scientifique, constituent une ressource pour l'organisation.

Dispositif de communication autour de l'élaboration du récit de chaque action

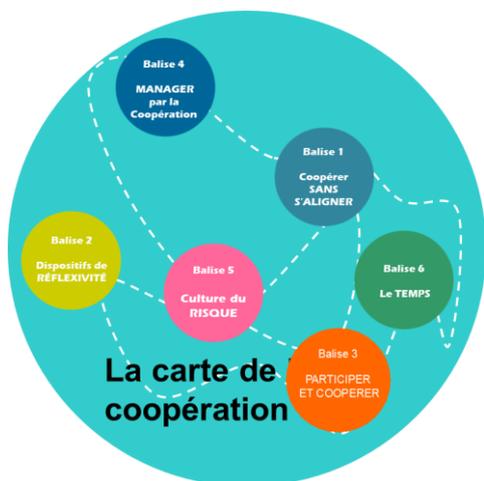
Récit qui permet de porter à connaissance les résultats, le lien avec la trajectoire du territoire. La mise en récit est une forme de communication qui vise à créer de l'adhésion. Dans le cas particulier où des actions génèrent des tensions ou font émerger des intérêts divergents, la mise en récit nécessite alors d'organiser les échanges et le dialogue qui contribuent à dépasser ces situations. Comme par exemple avec les conférences inversées inspirées des TEDx où les citoyens de Loos-en-Gohelle, porteurs de projets engagés, s'expriment et mettent en scène les obstacles administratifs rencontrés. Et dans le public, les élus, les services et des citoyens les écoutent et en discutent.

Créer des Clubs

Des lieux comme des clubs permettent :

- De porter à connaissance les avancées et les difficultés des actions au-delà des acteurs concernés ;
- D'initier des lieux de créativité et d'innovation sous forme d'ateliers de travail.

Par exemple, le club ELEMIAH des Anges Jardins portant sur les enjeux alimentaires et parrainé par une assurance, le club INNE autour des initiatives normandes pour de nouveaux modèles économiques dans lequel la ville de Malaunay est impliquée, le club Noé autour des nouveaux modèles économiques dans les Hauts-de-France.



TRAVAILLER EN COOPERATION

L'un des principaux changements à opérer dans le travail dans une perspective de développement durable est le développement d'une capacité de coopération, c'est à dire d'une capacité pour chacun à agir tout en prenant en compte les enjeux et les contraintes des autres parties prenantes.

Résumé de la note initiale : Le mode le plus courant d'organisation du travail dans les entreprises comme dans les collectivités, relève des principes de spécialisation et de cloisonnement (silo). Le principe de coordination s'est développé pour gérer cette spécialisation des activités, et son corollaire, la segmentation des tâches. Elle vise, pour améliorer l'efficacité du système, à articuler l'activité de chacun avec la dynamique d'ensemble. La coordination ne permet cependant pas de prendre en charge un ensemble de situations de travail qui renvoient à un enjeu de coopération. La coopération permet de gérer des interactions, des impacts qui nécessitent des arbitrages impliquant un effort pour chaque partie, afin de prendre en compte les enjeux et les contraintes de l'autre et appuyer son travail. C'est un engagement individuel et collectif qu'il faut reconnaître car il nourrit le travail de chacun et peut faire évoluer les métiers.

La réalisation d'un service est par essence une coproduction entre le prestataire et le bénéficiaire. Cette coproduction nécessite idéalement une coopération des deux parties. Cette coopération n'est parfois pas au rendez-vous dans les relations entre

les habitants et les services de la collectivité. Les démarches de transition nécessitent qu'un leadership émerge, incarné par un ou quelques acteurs. Cependant ce leadership, pour être utiles aux démarches de transitions, doit s'inscrire dans un rapport de coopération, de développement des compétences collectives. Les collectivités locales, dans la façon dont elles engagent les acteurs privés au travers de marchés publics ou de délégations de service public, sont rarement dans un rapport de coopération : elles sont plutôt dans une logique de commanditaire à prestataire pour se décharger de l'affaire, reportant la responsabilité du résultat sur ce dernier, alors même qu'elles détiennent une partie des conditions nécessaires à la tenue de la performance demandée. Si la coopération permet de mieux faire face à l'inconnu, de pouvoir plus facilement innover, il n'en reste pas moins que l'innovation renvoie à la question de la transgression, d'une démarche qui implique de sortir des cadres.

Les « balises » (ou invariants) ayant émergé de l'atelier sur la coopération.



Balise 1 – Coopérer ne signifie pas être alignés

La coopération, dans ses différentes dimensions, est une ressource indispensable pour mener à bien des démarches de transition.

L'hypothèse de la coopération comme une forme de travail nécessaire et pertinente est largement confortée par les pratiques des villes pairs. La coopération se joue à la fois dans des dimensions verticales (la relation entre les élus et l'administration, la coopération au sein de la hiérarchie), horizontales (entre des services), et transverse (la collectivité avec des acteurs tiers). La coopération est devenue une réalité au quotidien dans les actions construites et pilotées en mode projet. Elle nécessite pour chacun de partager ses enjeux, ses réalités de travail avec les autres parties prenantes, et d'écouter celles des autres. **La coopération ne signifie pas forcément un alignement des enjeux des différentes parties, mais bien une capacité à les reconnaître dans leurs spécificités et à construire des arbitrages qui les prennent en compte.**



Balise 2 - Construire et animer des dispositifs de réflexivité

Il n'est pas naturel d'échanger sur ses contraintes, ses limites. Les opérateurs, dans une relation à la collectivité, sont plutôt habitués à mettre en avant leurs atouts, les

ressources qui les qualifient pour l'action. Par ailleurs, lorsque des enjeux antagonistes apparaissent au travers d'actions concrètes, de situations, le réflexe de l'acteur qui domine la relation est souvent d'imposer son point de vue.

Il y a nécessité de prévoir des lieux de réflexivité, encore trop peu organisés, car la coopération n'est malgré tout pas encore le mode dominant de travail pour les agents comme pour les élus et les acteurs.

Exemple : il y a deux ans, à la suite d'une suggestion du Maire, des habitants de Malaunay ont créé une AMAP⁶. Aujourd'hui, le Maire souhaite installer un marché en privilégiant la présence de petits producteurs pour créer une attractivité, et demande à l'AMAP de ne plus proposer certains produits locaux qui pourraient décourager les petits producteurs d'exposer sur le marché. C'est typiquement dans un enjeu de coopération : comment construire une réponse qui prenne en compte à la fois les enjeux des producteurs locaux (développer une clientèle fidèle), de l'AMAP (offrir une gamme diversifiée de produits à ses adhérents), de la Mairie (renforcer l'attractivité commerciale du centre-ville) ? Quel arbitrage faire qui reconnaisse les efforts de l'une ou l'autre des parties.

Les lieux de réflexivité permettent aussi aux acteurs qui s'engagent dans des pratiques de coopération de parler du déplacement que cela crée dans leur travail, de la façon dont celui-ci est impacté, généralement positivement, mais parfois au prix d'un effort premier (la prise en compte des contraintes et des enjeux de l'autre) ; de l'effet que la coopération crée en termes d'engagements vis-à-vis de l'autre, de risque assumé collectivement. Le retour d'expérience, le récit ou les récits contradictoires sont des formes de parole qui permettent cette réflexivité.



Balise 3 – Pas seulement participer, coopérer

L'engagement des habitants doit aller au-delà de la participation, il doit relever de la coopération.

Partir des usages des bénéficiaires du projet, constitue la principale clef d'entrée des démarches participatives initiées par les collectivités participantes. Elles ont multiplié les innovations dans le choix des projets, leur conduite participative. Mais la réussite de leurs démarches tient à la capacité des habitants à se mettre dans une posture de coopération, c'est-à-dire à leur capacité à inscrire leur participation dans une compréhension des enjeux portés par la collectivité. Si elle est l'objet d'attentions, la participation des habitants ne les place pas au-dessus des services, mais bien dans une dynamique de compréhension réciproque des enjeux de chacun, c'est à dire de coopération.

⁶ <http://www.reseau-amap.org/>
Page 32



Balise 4 - Manager (par) la coopération

La coopération ne se décrète pas, elle se développe au travers d'occasions. Par conséquent, la coopération modifie radicalement le mode de management interne et externe. Elle a besoin de se nourrir de tous les événements de la vie, pas seulement des moments directement utiles. Avoir pu, pouvoir « traîner ensemble », comme cela a été exprimé pour souligner le compagnonnage vécu par les participants, c'est essentiel. La coopération ne relève pas uniquement d'une finalité de projet avec une logique de livrables ...

Or, force est de constater que le cadre juridique de l'action publique ne favorise pas la coopération (statut, filière, grade). Il convient donc d'intégrer cet enjeu dans les modes de gestion administratifs de la collectivité : adapter les modalités de recrutement, faire venir et faire partir des agents, modifier le plan de formation, faire évoluer les modalités de gestion du régime indemnitaire. Par exemple, s'interroger sur la pertinence des entretiens d'évaluation annuels qui sont aujourd'hui centrés sur des objectifs individuels à atteindre, alors même que le travail est collectif et requiert de la coopération ...

Une autre dimension déjà évoquée ci-avant, concerne l'animation d'espaces de retour d'expérience (REX). Si le dispositif peut s'installer à l'interne, le retour d'expérience est vu comme plus difficile avec l'externe. Cela suppose de co-construire le projet très en amont avec les acteurs, les habitants ; co-écrire les cahiers des charges des projets pour suivre ensemble les évolutions, les avancées, les difficultés.



Balise 5 - Développer une culture du risque partagé

Nous l'avons pointé : le cadre juridique de l'action publique permet au mieux une bonne coordination. Or coopérer nécessite de sortir du cadre. Chacun prend des risques et si on l'ignore on est imprudent ! Il faut donc développer une culture du risque partagé qui suppose en contrepartie des protections, des règles du jeu, des références communes. En interne cela peut fonctionner. Avec les acteurs locaux, le référentiel du projet est le seul cadre partagé. Les initiatives portées dans une démarche de transition, sont neuves ; elles s'apparentent à de la R&D (recherche/développement), ce qui peut produire un effet angoissant car il faut prendre en compte les contraintes de l'autre, revenir au réel, se rappeler les envies et attentes de chacun, se rappeler le pacte initial.



Balise 6 - Jouer le temps et le territoire

Les démarches de transition s'évaluent, se mesurent dans la durée. Il y a nécessité de jouer sur le temps, intégrer et différencier le temps court et le temps long pour tenir chaque étape et tenir l'objectif. Jouer le territoire pour sortir de la collectivité et la mettre en tension positive avec ce qui se vit sur le territoire. Faire se rencontrer logique publique et logique d'acteurs pour trouver ensemble un chemin propre à la réussite du projet.

Modes de faire et méthodologies d'action

Conduire les actions dans une démarche de coopération

N'étant pas le mode dominant de travail, la coopération se révèle dans la conduite des actions, en acceptant que les vrais intérêts s'expriment, que les « frottements » facilitent les clarifications, en identifiant les effets utiles de l'action pour chacune des parties prenantes, en générant des engagements réciproques et/ou des contreparties, des « intéressements », des « rétributions ». La coopération produit des solutions optimales prenant en compte les forces et les faiblesses identifiées dans le jeu des acteurs associés, les contraintes posées par les uns et les autres. La démarche réflexive et apprenante conduit à élaborer une solution sur un mode délibératif qui amène chacun à pouvoir y contribuer. Elle devient une solution partagée, et la bienveillance fait que cette solution est acceptable par les différentes parties prenantes.

Des dispositifs

Prévoir des lieux et du temps de partage, de retour d'expérience, de réflexivité

La coopération implique que chacune des parties souhaite que les autres parties existent dans l'action et ne soient pas seulement au service de l'une ou l'autre. Pour démarrer une coopération, il est nécessaire de se rejoindre sur un enjeu, une ambition ou à l'inverse à partir d'un conflit ou d'une friction. L'enjeu initial peut donc être positif ou négatif. La coopération nécessite des lieux de partage réciproque des contraintes, des points de vue respectifs, pour qualifier les besoins et les intérêts respectifs, et afin de construire progressivement un point de vue commun en instruisant le sujet, en cherchant à formuler explicitement les enjeux de chacune des parties pour construire un arbitrage partagé.

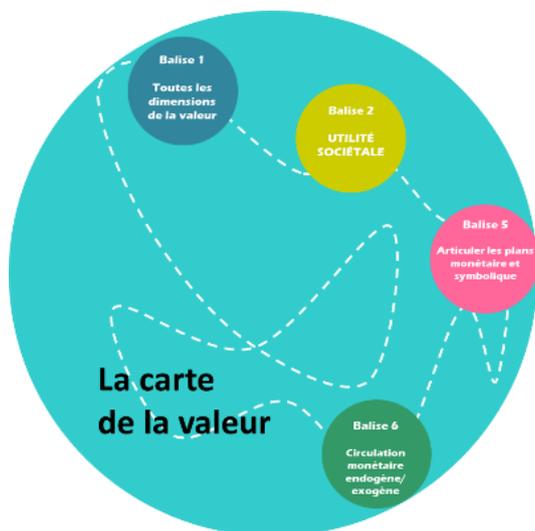
Parfois il y a nécessité de faire du « rétropédalage », de prendre le temps de se poser et de se demander ce qui se passe à ce moment précis, à cet endroit, pourquoi ça coince. C'est une utilité du retour d'expérience que de pouvoir révéler les points d'achoppement, afin de travailler les divergences, se frotter, organiser la dispute pour mieux comprendre et progresser collectivement. Et cela passe par des temps de reconnaissance de l'engagement des uns et des autres au service de ce dépassement. Dans le temps réel, il faut agir. On fait

des arbitrages qui peuvent gêner l'autre, qui peuvent parfois ne pas voir ou prendre en compte des conséquences générées. Prendre le temps, après coup, de revenir sur ce qui s'est joué, voire de revenir en arrière pour imaginer comment faire des choix convergents.

La coopération permet d'opérer les débordements de chacun au regard de son périmètre d'origine, de l'amener au-delà de ce qu'il fait. Ce débordement est source potentielle d'épuisement. Le retour d'expérience permet aussi de s'inquiéter des autres, de s'inquiéter de l'état de chacun, de sa relative insécurité et de gérer les rythmes, les pauses nécessaires.

Des tableaux de bord inter services de suivi des contributions aux projets

La coopération requiert de mettre en place des outils communs à tous les services, voire à toutes les parties prenantes pour partager les avancées de chacun, mettre tout le monde en mode projet (je suis concerné... comment je contribue, comment chacun participe dans son domaine aux projets communs), recréer du lien entre le projet et le rôle de chacun dans sa fonction habituelle.



EVALUER LA VALEUR CREEE ET INTERROGER LE RAPPORT ENTRE LA VALEUR ET LES MOYENS MOBILISES POUR FAIRE EMERGER UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE

Résumé de la note initiale : la dimension monétaire de la richesse prédomine sur les autres dimensions et les occulte. Les acteurs publics pilotent au travers d'indicateurs essentiellement quantitatifs. Ils peinent à apprécier la richesse créée ainsi que le travail réalisé. Cette pratique impacte les opérateurs qui travaillent en lien avec les collectivités ; opérateurs qui perdent leur capacité à évaluer, apprécier la valeur qu'ils créent. Elle pose également un problème du point de vue du regard porté sur le travail fourni par les agents. En effet, les efforts et les résultats ne sont pas forcément corrélés. Les indicateurs quantitatifs de résultat ne parlent pas de l'effort donc ne permettent pas de le reconnaître. Au final, les financements s'articulent à une discussion sur les moyens que l'on souhaite mobiliser au service d'un projet d'une action (du temps d'opérateurs tiers, un poste dans une association par exemple), et ne sont pas vus comme une rémunération de la valeur créée.

De nouvelles approches se font jour pour mobiliser des moyens ou limiter des coûts, au-delà de l'approche budgétaire classique. D'une part, l'engagement des citoyens dans l'action aux côtés de la collectivité offre de nouvelles ressources non monétaires (temps, compétences). D'autre part, la collectivité peut chercher à réaliser des économies d'intégration, au travers de la multifonctionnalité des espaces, des équipements (permettre plusieurs usages dans un même lieu), ou de l'intégration d'enjeux dans une même initiative (voir la partie sur l'approche systémique).

Enfin, le repérage des externalités d'une action, une politique publique, permet d'engager la discussion avec les acteurs concernés par l'externalité et de voir dans quelle mesure ils peuvent contribuer (lorsque l'externalité est positive).

Ce qui précède invite les collectivités à sortir du seul pilotage de l'action par le budget communal.

Soutenir une trajectoire vers un modèle de développement plus durable nécessite une nouvelle approche dans l'évaluation de la richesse, des valeurs créées ainsi que dans la mobilisation des moyens qui y concourent ; autrement dit de faire émerger un nouveau modèle économique plus en cohérence avec l'enjeu de développement durable.

Les « balises » (ou invariants) ayant émergé de l'atelier sur la valeur



Balise 1 – Appréhender la multiplicité des dimensions de valeurs

Quelle conception avoir de la valeur ? Est-elle uniquement appréhendée à travers les aspects monétaires et financiers du développement des territoires ? Si ce n'est pas le cas, comment prendre en compte les aspects non monétaires de la valeur ? Uniquement à travers les aspects dénombrables et mesurables des biens, des services, des ressources créées ? Et si ce n'est pas le cas, comment appréhender et développer ce qui compte mais ne se mesure pas ?

Piloter une démarche de transition implique d'appréhender la multiplicité des dimensions de valeurs que l'on cherche à créer, développer. Et d'être capable de discuter des ces différentes dimensions quand bien même elles ne peuvent pas toutes s'exprimer de la même manière (voir ci-après la question de leur évaluation). Le point d'attention étant la capacité à révéler, apprécier, accorder une valeur à des dimensions non directement mesurables, dénombrables.



Balise 2 - Créer de la valeur à visées à la fois sociale, environnementale, économique

La valeur recouvre conjointement plusieurs domaines de préoccupation des acteurs. Les échanges au sein de l'atelier ont permis de dégager 3 dimensions principales :

- une dimension « d'effets utiles », au sens de biens et de services qui apparaissent utiles aux usagers-consommateurs, aux bénéficiaires directs et indirects, dans leur mode de vie et dans leur engagement dans le travail ;

- une dimension « écologique » qui se traduit, notamment, par une capacité des actions à prendre en charge les enjeux de la préservation et du développement de la biodiversité, comme des enjeux climatiques ;
- un développement des activités qui permet de créer de l'emploi sur le territoire, de relocaliser les activités productives et pérenniser le développement des acteurs économiques locaux.

La valeur d'un bien (ou d'un service) dépend de la pertinence de la solution intégrée à laquelle il est associé.

La valeur des biens dépend, quant au fond, de leur usage. Cet usage dépend des services qui leurs sont associés ou des solutions qu'offrent l'intégration des biens et des services. Par exemple, les paniers de fruits et légumes que propose l'AMAP de Malaunay créent une valeur en termes de plaisir, de santé (bien-manger) à la condition de savoir les cuisiner, connaître leurs qualités nutritives et savoir les assembler dans un repas ; d'où l'émergence d'ateliers cuisine, de fiches recettes, de visites des producteurs, d'échanges entre les adhérents sur les façons de cuisiner, qui viennent composer la solution intégrée. Autant de dimensions de services qui, intégrées, donnent une autre valeur à la consommation des produits maraîchers achetés.

De plus, la valeur des services dépend de leur accessibilité (coût, temps, compréhension) et des effets que provoquent leurs articulations. La coopération, notamment, entre producteurs locaux et habitants devient un levier essentiel de la création de valeur.

Une nécessaire stabilisation des engagements dans le temps entre acteurs du territoire

La stabilisation des engagements dans des temps longs (entre producteurs et bénéficiaires ; entre entreprises et habitants ; entre entreprises ; entre entreprises et collectivités territoriales ; entre habitants et collectivités territoriales) permet aux uns et aux autres, de sécuriser une partie du revenu et de diminuer les risques d'investissement en volume comme en innovation.



Balise 3 – Renforcer la capacité collective à entreprendre

L'implication et la coopération peuvent être considérés comme les fondements de la création de valeur. Renforcer le lien social habitants/entreprises/territoire développe des ressources immatérielles territoriales -la confiance entre acteurs, leur capacité à entreprendre ensemble, la pertinence des agencements d'acteurs- qui fondent le développement des activités productives s'inscrivant dans une perspective de développement durable.

Mais attention, les dynamiques de création de valeur peuvent aussi détruire de la valeur dans la mesure où elles conduisent par exemple, à l'épuisement des équipes et à la rivalité entre pairs.



Balise 4 - Evaluer une diversité de plans / de résultats

Evaluer implique en premier lieu de préciser la finalité stratégique. Par exemple, évaluer pour « rendre des comptes », évaluer pour professionnaliser les équipes et les acteurs, évaluer pour communiquer ?

Un premier registre d'évaluation est le registre comptable. Mais il n'est pas suffisant. Il faut lui adjoindre un registre d'évaluation autre, avec une « métrique » à préciser.

Deux dimensions complémentaires apparaissent : d'une part, mesurer et dénombrer les ressources et les effets matériels, d'autre part identifier et révéler les ressources et les effets immatériels.

Parmi les effets immatériels, une dimension centrale consiste à évaluer les ressources créées du fait de la qualité des processus (par exemple la façon dont les acteurs engagés sont soutenus dans leurs actions, et l'effet que crée ce soutien). En effet, les ressources produites par la qualité du processus ont une importance stratégique dans le cadre d'un budget contraint qu'elles viennent compléter. D'où l'enjeu d'évaluer, non seulement les résultats des actions, mais également les processus « capacitants », notamment en matière de compétences, de confiance en soi, de capacité à se projeter dans un devenir partagé... Par ailleurs, l'évaluation des processus est également un mode de reconnaissance du travail et de l'engagement réels.



Balise 5 - Articuler les plans monétaire et symbolique de la valorisation

La valorisation symbolique

« Certaines actions n'ont pas de prix ». L'approche monétaire est réductrice de la portée de ces actions, elle ne fait pas sens pour les acteurs engagés.

Par ailleurs, rendre lisible le temps d'engagement des citoyens permet une reconnaissance qui fait ressource. Des dispositifs de reconnaissance publique ont été activés sur les territoires (au travers de la communication institutionnelle de la ville, de la tenue d'évènements permettant cette reconnaissance). Egalement via la mise en place d'une monnaie complémentaire qui est donnée en contrepartie d'un engagement bénévole dans une activité ; monnaie qui permet ensuite d'accéder à des biens ou des services en local.

La valorisation monétaire

Elle se mène à la fois au niveau des actions et à celui des investissements.



Balise 6 – Favoriser / valoriser une circulation monétaire endogène/exogène aux territoires

L'originalité de la trajectoire de développement territorial génère une attractivité et fait entrer des flux monétaires.

Les quatre territoires engagés dans une démarche de transition ont augmenté leur attractivité. Cette attractivité leur permet de développer d'autres ressources : une économie résidentielle, une économie du tourisme orienté « Développement Durable ». Le CERDD organise ainsi des DD tours auxquels sont associés certains des territoires participant⁷. Ressources également issues des professionnels de passage qui viennent travailler sur le territoire au service des initiatives de transition.

Modes de faire et méthodologies d'action

Repérer les potentiels, les ressources immatérielles stratégiques et choisir le chemin

Repérer les potentiels du territoire, de ses entreprises et de ses habitants fait la différence. Le choix du chemin ne se fait pas par arbitrage financier mais par les valeurs, les ambitions les bénéfiques recherchés qui guident dans le repérage des potentiels comme dans le chemin à suivre.

La façon dont on se met en route, dont on enclenche les dynamiques, dont on inspire confiance, est facteur de succès ou d'échec. C'est l'intelligence du mécanisme, du chemin parcouru qui crée la confiance. Passer du « combien » à l'expression d'images parlantes pour les habitants, des images qui les touchent.

Saisir les opportunités, c'est saisir de nouvelles ressources

Faire le guet, veiller, saisir les occasions. C'est toute l'intelligence du moment, de l'opportunité. Etre à l'écoute, composer avec le réel, avec les rencontres. L'événement peut faire ressource. Il ne s'agit pas de faire feu de tout bois. Il s'agit de la capacité à saisir les faits qui s'inscrivent dans la trajectoire et à ajuster celle-ci en permanence. La trajectoire est tenue en termes de valeur, d'ambitions, de bénéfiques recherchés, mais elle n'est pas définie une fois pour toute. C'est toute la différence avec une démarche idéologique !

⁷ <http://www.cerdd.org/Le-Cerdd-qui-somme-nous/Notre-histoire/2013/Lancement-du-service-de-visites-de-terrain-DD-Tour>

La capacité à reconnaître des effets non intentionnels (externalités) et de les intégrer. Une attention au réel pour agir, et la capacité à poser les sujets à la bonne échelle pour faire converger les ressources.

Evaluer les coûts de l'inaction, permet d'éclairer les bénéfices des actions à mettre en œuvre

Changer le regard : considérer les moyens mis en œuvre pour agir, non comme un coût, mais comme un gain au regard de ce qu'aurait coûté l'inaction comme l'a initié Malaunay pour évaluer l'investissement dans l'isolation des bâtiments et la production d'énergies renouvelables locales en tenant compte du prix de l'énergie aujourd'hui et son augmentation à venir. Cela permet d'afficher l'écart entre agir et ne rien faire avec pour effet d'inverser les rôles: ceux qui n'agissent pas génèrent des surcoûts. Et de se mettre dans une trajectoire à venir.

Identifier les bénéfices ainsi créés, y compris financiers, traduire ces résultats hors logique comptable et faire le récit de ces bénéfices. On se libère de la critique de la dépense, on devient légitime et ce sont ceux qui n'agissent pas qui sont en difficulté. On sort aussi de la pénurie de moyens puisque les résultats de l'action dégagent des moyens nouveaux.

Mutualiser des ressources

La mutualisation des ressources peut prendre appui sur :

- la multifonctionnalité des espaces (exemple de la bibliothèque qui accueille la distribution des paniers de l'AMAP) ;
- le partage des équipements ;
- la mise en synergie des dispositifs de développement des ressources immatérielles. Par exemple, mutualiser un temps de formation, la production et les résultats d'une étude, un dispositif de retour d'expérience.

Des dispositifs

Refonder une dynamique de l'investissement public et privé

Cette dynamique passe, d'une part, par des dispositifs d'évaluation, d'autre part, par des nouveaux modes de financement des investissements ou du fonctionnement.

Les dispositifs d'évaluation

La plupart du temps, il est fait usage d'indicateurs quantitatifs « classiques », souvent à la demande des tiers financeurs. Se pose la question du choix des indicateurs pertinents : trop d'indicateurs tuent la pertinence de l'information.

Les dimensions plus qualitatives relèvent de trois autres dispositifs d'évaluation :

- La mise à jour de faisceaux d'indices, en croisant des signaux faibles (connus d'un nombre limité d'acteurs), des indicateurs quantitatifs partiels ;
- Les évènements (connus de tous), qui rendent compte d'une ressource créée ou détruite. Par exemple, la sollicitation d'un tiers (qui peut être parfois aussi un journaliste intéressé par les projets développés) qui souhaite visiter une initiative, en rendre compte, et qui par là-même permet d'évaluer sa pertinence, son intérêt, son résultat.
- Les récits (co-construits avec les acteurs) qui apportent le regard de ceux qui se sont impliqués dans l'action.

Des formes nouvelles de financement des investissements et du fonctionnement

L'attractivité des projets permet des apports financiers autres que locaux : par l'intercommunalité, la Région, mais aussi l'Etat, l'Europe, de grandes entreprises, des fondations.

Des investissements qui génèrent de l'engagement d'acteurs du territoire

L'engagement d'acteurs du territoire a un effet démultiplicateur sur la capacité d'action de la collectivité. L'apport de ressources que représente l'engagement des habitants n'est pas à négliger, bien au contraire. L'exemple du dispositif « fifty /fifty » à Loos-en-Gohelle, rend bien compte de cet apport : *« un groupe d'habitants, une association, une école saisit la commune pour une action d'amélioration du cadre de vie (plantations d'arbres...). La commune soutient financièrement et techniquement le projet, mais la réalisation ou la gestion est effectuée par (ou avec) les demandeurs. Par exemple, une association de quartier souhaite améliorer le fleurissement de sa rue. Elle saisit la commune qui fournit les jardinières et les fleurs, l'association se chargeant de l'arrosage et de l'entretien. »*⁸

Des logiques de mutualisation d'investissements

Par exemple, le déploiement du gaz de ville au porte-à-porte en projet au Mené. La collectivité pourrait mutualiser l'investissement des tranchées avec le déploiement du numérique haut débit⁹ sur le territoire, apportant d'un côté confort et allègement de la facture énergétique aux citoyens, et de l'autre, une attractivité nouvelle et une capacité de développement économique au territoire avec l'installation de télétravailleurs sur la commune. Mais subsiste ici la difficulté du montage juridique sur la question de « qui porte le risque ? ».

⁸ <https://www.loos-en-gohelle.fr/loos-ville-pilote/participation-des-habitants/>

⁹ Environ 80% des coûts du déploiement de la fibre optique sont captés par les coûts du terrassement.

DE MANIERE TRANSVERSE AUX HYPOTHESES, UN MODE DE MANAGEMENT FONDE SUR LA COOPERATION ET UN REAGENCEMENT DES ROLES

La transition vers le Développement Durable induit un mode de management coopératif

Cette approche nouvelle est initiée pour comprendre le territoire, changer de manière de faire, en construisant progressivement un véritable projet de territoire qui structure l'ensemble des projets comme des actions et des activités. Cette dynamique introduira de nombreux changements.

Le développement durable devient un parti-pris du management qui devient nécessairement transversal car cela suppose de faire du nouveau, d'innover souvent à la marge du système ou des procédures et des dispositifs. Cela suppose des élus qui acceptent de travailler de manière transversale tant entre eux qu'avec les services afin de porter des projets construits avec les habitants et les opérateurs professionnels du territoire. Des élus qui fixent le cap, les enjeux sur lesquels il faut agir :

- passer à un management de projets, eux-mêmes inscrits dans le projet de territoire avec une trajectoire prenant en compte l'intérêt général qui se définit progressivement.
- Une coopération permanente « élus-services », permettant de sortir du domaine réservé, du management par la peur pour au contraire encourager les initiatives, introduire le droit à l'erreur et avancer dans une logique de contrat « politique-technique » avec un pilotage partagé.
- déverrouiller à un moment donné le système classique, donner un signal, organiser une rupture puis accélérer progressivement à partir d'une entrée qui peut être très singulière mais dont la démarche envisagée ouvre sur une trajectoire qui s'élargit ...

Gérer en mode projet et en mode coopératif, ré-agence progressivement les rôles entre « élus-acteurs-services »

La coopération émerge surtout à l'occasion des projets. Elle relève de trois dimensions : la coopération dans le travail ; la coopération entre structure ; la coopération dans la gouvernance. Il faut généraliser le management « de et par » la coopération, y compris dans les activités courantes de la collectivité ; lui associer, dès le départ, les fonctions supports (juridique, finances, RH...) pour comprendre les contraintes de chacun et construire le projet sur ce jeu de contraintes ; identifier les habiletés dans la gestion des marchés publics ou dans la gestion des budgets et des ressources humaines pour réussir ensemble, en tenant compte du cadre et en construisant les adaptations nécessaires à la réussite, aux groupes projets.

Gérer en mode projet est un processus long qui nécessite des démarches itératives pour co-construire le projet qui connaîtra plusieurs phases de mise en œuvre. Ce processus long

produit progressivement des changements de postures du Maire (qui initie, formule l'ambition, puis prend du recul), comme du DGS qui pilote, veille à la capacitation des acteurs, puis la machine tourne sur de nouvelles bases. S'il semble à priori qu'il y ait une perte de pouvoir du Maire et du DGS, en réalité ce changement de posture rend le système plus puissant.

Cela se construit dans une nouvelle relation « élus-services ». On passe d'une logique de management vertical avec des rôles d'exécution et une absence totale d'innovation à une logique de management horizontal basé sur le « contrat ». Si on n'est plus dans l'injonction, si on déverrouille, on engage un processus de mise en confiance qui fait bouger les lignes respectives. Le jeu de rôles fait un pas de côté. Cela passe par une capacitation progressive des équipes techniques, des élus et des acteurs locaux. Et l'émergence de nouveaux métiers, de nouvelles façons de faire fondées sur l'animation, la co-construction à partir des usages.

Cela se construit avec des profils d'agents « atypiques » mus par le sens de leur travail, dont un certain nombre ont déjà une expérience précédente dans le milieu associatif. Ces agents veulent s'y retrouver à titre personnel, ils sont dans une logique apprenante et aiment à jouer en équipe. Ils ne sont donc pas de purs produits de l'administration comme du territoire lui-même. Il s'agit d'introduire de nouvelles compétences, de nouveaux profils. Cela génère des perturbations avec les agents historiques de la collectivité qui doivent faire le deuil de certains modes de faire antérieurs ; Ce qui nécessite d'impliquer les équipes dans la nouvelle dynamique en revenant au sens, au changement de contexte, au changement de projet de territoire qui conduit à changer les manières de faire.

Cela s'enclenche par la reconnaissance des acteurs, les échanges entre pairs, par le fait de « traîner ensemble », de créer une histoire ensemble. Cela ne passe pas seulement par les projets, mais aussi par du temps non affecté qui permet d'échanger des informations, des points de vue de manière informelle, parfois entre pairs qui tiennent un même point de vue sur le travail mais à partir de services ou de positions différentes ou bien tout simplement de partager où on est dans sa situation personnelle, familiale et de donner des clés de lecture aux autres.

Pour initialiser la démarche, il faut comprendre les envies, les freins générer de la confiance, passer du temps à connaître, à dire qu'on a besoin de l'autre, avoir le courage d'écouter, d'accepter les jeux de contraintes respectifs, demander de l'aide, identifier où en est l'autre pour refaire le chemin ensemble, d'abord aller vers, pour ensuite aller ensemble ... tout ceci diffère des postures hiérarchiques attendues dans le système « statut-filière-grade » » et des remarques entendues sur « le café qui dure trop longtemps ».

Identifier le changement de posture professionnelle

Pour coopérer, il faut de la confiance, faire comprendre ce que l'on fait. En réalité, on change de posture professionnelle par rapport au management classique. Il est donc essentiel

d'identifier ce changement de ligne, de mettre en visibilité les nouveaux rôles attendus des uns et des autres, car on sort volontairement du vertical et du hiérarchique. Cela pose problème avec les agents qui ne coopèrent pas : les règles hiérarchiques classiques, mises à distance, sont moins opérantes, sans que de nouvelles formes de relations basées sur la coopération ne soient partagées. Finalement le risque est que ces agents restent sur le quai alors que le train est parti.

Avoir recours à des dispositifs de réflexivité

Les entretiens annuels de progrès, dans leur forme actuelle, ne sont pas au service de la coopération mais au service de la responsabilisation personnelle. Il convient de les mettre au service de l'évaluation des pratiques de coopération et du lien interservices. Ce constat, fait par les DGS participants à l'atelier, les amène à vouloir se soutenir dans l'expérimentation de nouvelles formes d'évaluation du travail des agents.

Le dispositif de retour d'expérience est une modalité de management de la coopération. Il permet de rebondir dans le cycle « essai/erreur/retour ». C'est un outil qui permet de comprendre les « bugs », les événements qui ne se sont pas passés comme souhaité. C'est aussi un outil qui permet de maintenir un niveau d'acceptation ; il donne aussi un espace pour « craquer ». Cela passe par le récit, les récits contradictoires qui permettent de comprendre collectivement, de tirer les leçons et de rétablir le contrat de confiance de retrouver le sens de ce qu'on fait.

L'énergie du management passe dans ces régulations, après en avoir posé les règles du jeu (plutôt que par le hiérarchique). Sans être naïf, cela passe aussi par des recrutements qui conforteront la démarche et des départs qui allégeront les freins internes, par des adaptations du plan de formation, par des évolutions dans les modalités de gestion du régime indemnitaire (faute de quoi la démarche de Transition reste un supplément d'âme pour les agents qui veulent bien et sans répercussion sur leur propre parcours).

CHANGER D'ECHELLE, TRANSFERER A D'AUTRES TERRITOIRES



Source : Arte, série animée
professeur Moustache

Les réflexions qui suivent sont une reprise d'une intervention de Christian Du Tertre, réalisée à l'occasion de la tenue d'un premier « groupe miroir » destiné notamment à mettre en question les enjeux de changement d'échelle et de transfert.

Changement d'échelle, transfert : que met-on derrière ces termes ?

A travers la question du changement d'échelle nous aborderons les modalités de l'approfondissement / élargissement de la démarche de transition sur le territoire lui-même et sur les territoires adjacents. Le transfert renvoie, de son côté, à la capacité d'un ensemble d'acteurs à s'inspirer de l'expérience d'un territoire et/ou d'un ensemble d'acteurs ayant agi dans un autre territoire.

Les deux dimensions du changement d'échelle

Changer d'échelle au travers de sauts systémiques

Faire le lien entre des enjeux, réussir à les articuler, à les intégrer se traduit par des « sauts systémiques » qui organisent l'approfondissement de la démarche de transition, son changement d'échelle, un nouveau périmètre d'acteurs engagés.

Ainsi, on peut passer d'une initiative centrée sur la production agricole de proximité à la question du bien-vivre alimentaire (lien à la santé des « mangeurs », nécessité d'accompagnement des personnes) et/ou à celle de la biodiversité (exemple à Loos-en-Gohelle de l'archipel nourricier qui, en se développant, interroge et intègre la dimension de la biodiversité au travers d'une réflexion sur les trames vertes et bleues). A chaque périmètre correspond un système d'acteurs à associer, intégrer dans la démarche. Peu à peu émergent des **écosystèmes territoriaux**, c'est-à-dire des modalités de travail / de relations organisées entre une diversité d'acteurs autour d'une sphère d'enjeux.

Une valeur qui s'encastre dans différentes échelles territoriales

La seconde dynamique qui permet de changer d'échelle s'appuie sur l'articulation des périmètres / niveaux de réponse à un enjeu. Ainsi, dans le bassin minier, on assiste à une désertification médicale. La réponse à cet enjeu de santé passe à la fois par une proximité, à savoir la capacité à faire venir / garder des généralistes sur le territoire, et par un lien à des spécialistes, qui rayonnent parfois sur des périmètres plus larges, avec qui construire des modalités d'intervention et de coopération / d'accès au soin.

La réponse passe ainsi par un encastrement dans des organisations qui ne sont pas de même niveau. Ces articulations conduisent à considérer la dynamique observée comme relevant d'une dynamique d'un encastrement de la valeur.

Changer d'échelle ne conduit pas, comme dans la dynamique industrielle, à reproduire à l'identique (voire en masse) mais à penser les formes que doivent prendre ces articulations entre des niveaux territoriaux complémentaires.

Le transfert à d'autres acteurs / territoires

Les deux acceptations de la notion de transfert

En premier lieu, le transfert concerne « le passage de témoin » entre générations, entre équipes. Il s'agit d'opérer une transmission entre ceux qui ont initié puis porté un projet et ceux qui vont être amenés à le reprendre / le poursuivre afin de lui faire franchir de nouvelles étapes. Cet aspect du transfert relève d'une dimension diachronique, qui intègre le temps au sein de la trajectoire de la transition. Autrement dit, il s'agit d'un enjeu de transmission qui prend du temps.

En second lieu, le transfert cherche à faire passer les apports d'une expérience issue d'une situation particulière, à une autre situation inscrite dans un autre contexte, dans un autre écosystème.

Pour décrire cette dynamique de transmission, certains acteurs utilisent les expressions « de dissémination », « d'essaimage », « de pollinisation ». Ces termes rendent compte d'un processus qui serait naturel pouvant être associé à une forme de contagion. Cela renvoie à l'idée qu'il suffirait de raconter l'expérience pour la transférer ; la vertu de l'expérience va lui permettant de se diffuser.

Dans les faits, cette façon de voir et de procéder (le partage de bonnes pratiques) ne fonctionne pas. Pourquoi ? Parce que les éléments de contingence, d'historicité, les situations singulières ne peuvent pas être transférés comme ça.

Le transfert passe par la construction d'un référentiel

L'un des grands enjeux de la transférabilité d'une expérience, c'est d'arriver à séparer ce qui relève de la situation singulière de l'expérience de ce qui la fonde. Mais aussi de ce qui fonde le contexte dans lequel elle émerge.

Concepts opérationnels et méthodologies d'action fondent le référentiel

La première dimension d'un référentiel renvoie à des mots clefs, des concepts qui ont une visée opérationnelle. Nous avons pris l'habitude de les appeler « **concepts opérationnels** ». Ces concepts nous permettent de nous dégager du modèle dominant, de voir autrement le réel et ainsi d'envisager de nouvelles actions considérées comme possibles. Ces « concepts opérationnels » n'ont d'intérêt que s'ils permettent d'agir dans des formes d'action renouvelées. Il est donc nécessaire d'éprouver leur pertinence au regard de la transformation du réel.

Exemple : Le concept opérationnel d'écosystème coopératif. Il permet de rendre compte d'une forme d'organisation entre acteurs reliés autour de la production d'une solution de biens et services qui se décale dans des engagements réciproques de moyen-long terme. Elle s'oppose aux formes traditionnelles de sous-traitances dans le cadre de la chaîne de valeur.

Autre exemple : Le concept opérationnel de ressources immatérielles. Il permet de caractériser un ensemble de ressources qui ne sont pas immédiatement tangibles, ni mesurables, ni dénombrables ; et qui possèdent des propriétés spécifiques, telles que la capacité à se développer au travers de l'expérience du travail. Ainsi, la confiance, la compétence peuvent se renforcer au travers de l'expérience. Cela permet de voir l'économie avec un regard tout autre que celui de l'économie « classique, dominante » qui ne perçoit dans les ressources immatérielles et plus spécifiquement les ressources humaines qui les portent, qu'un coût et non une opportunité de se développer. Cette distinction est au cœur de la question du changement de modèle.

La seconde dimension du référentiel renvoie aux **méthodologies d'action** : pourquoi l'action fonctionne-t-elle ? Quels sont les fondements de l'action ? Par exemple, dans notre dispositif d'ateliers, nous avons une partie du temps fait travailler les participants par **groupes de pairs**. Qu'est ce qui fonde la pertinence d'un travail par groupe de pairs ?

Autre exemple : **le récit**. Ce n'est pas une démarche transférable comme ça ! Qu'est-ce qui se joue dans le récit ? Il faut arriver à dégager les points conceptuels et méthodologiques de ce qui fait du récit un levier pour que les acteurs territoriaux retrouvent confiance en eux, qu'ils tissent des relations en se situant dans l'histoire leur redonnant une capacité d'action. Les

conditions de la **mise en récit sont, ici, essentielles**. Hypothèse : ce qui se joue notamment c'est le besoin de références historiques, le besoin de se situer dans l'histoire, de redonner de l'historicité, pour comprendre comment tenir l'engagement, pour donner de la confiance et soutenir une capacité d'action...

Et pourtant on est attiré par l'expérience, par le mot « récit » alors que ce qui compte c'est ce qui sous-tend le récit : « la mise en récit, ses concepts opératoires et ses fondements méthodologiques ».

Un double mouvement de dé-contextualisation et de re-contextualisation

Qu'est-ce qui est mis en échec ou qu'est-ce qui marche ? Le comprendre nécessite de problématiser l'expérience, c'est-à-dire de se dégager du caractère contextuel de l'expérience en repérant les concepts opérationnels les plus pertinents et les méthodologies d'action fondées pour les mettre en œuvre. C'est cela qui est transférable. Mais cela n'a rien d'évident.

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, il faut pour pouvoir rendre compte des éléments transférables de l'expérience, élaborer un dispositif de mise à distance de l'expérience en tant que telle. L'expérience donne de la chaire, mais ce qu'on va chercher à transférer c'est le squelette (si on s'autorise cette analogie).

Un tel dispositif est un dispositif qui permet d'abord de mettre en place un processus de dé contextualisation.

Quel dispositif pour décontextualiser ?

La nécessité de distanciation permettant de décontextualiser ne peut pas être faite par soi-même. C'est très difficile à faire seul. Les acteurs ont besoin d'être aidés dans ce processus, de s'appuyer sur des effets de distanciation avec des « tiers », et sur des effets de complémentarités avec des « pairs ». C'est-à-dire de compétences différentes, complémentaires pour aider à voir l'entièreté d'une expérience.

Le rôle des tiers

Si changer le regard conduit à un autre type d'actions, comment transférer la capacité de changer de regard ? Pour cela, il faut aussi comprendre quel regard les acteurs sources de cette action ont porté sur leur situation pour agir ensuite comme ils l'ont fait (c'est-à-dire mener une démarche de transition réussie). Mais eux-mêmes n'en ont pas nécessairement conscience !

Les groupes de pairs

Le groupe de pairs est un dispositif qui permet de faire état de l'expérience sensible, de ce qui nous atteint humainement. En quoi sommes-nous engagés dans ce que nous faisons ? Pour pouvoir accéder à cette sensibilité, les groupes de pairs sont essentiels. Ils créent un espace avec suffisamment de confiance et une capacité de résonance entre participants (pairs : personnes qui ont une expérience *commune* du réel, qui y sont confrontées à partir de la même place et dans la même perspective d'action) faisant que l'on peut mieux se comprendre, qu'on s'autorise à dire les choses, à pouvoir engager sa subjectivité, à prendre du recul, à identifier ce qui se joue dans l'expérience.

Et pour re-contextualiser ?

Il faut ensuite re-contextualiser, redonner chair au squelette. C'est un autre travail. C'est une deuxième étape du processus qui ne nécessite pas le même périmètre d'acteurs. Dans une logique de transfert, cela exige que les acteurs pertinents du territoire dans lequel on veut transférer la trajectoire, l'expérience, soient présents.

Des lieux pour élaborer des formes de conscience puis de pensées qui soutiennent la transition

Ce qui précède amène à la question des formes de conscience et des formes de pensées. Qu'entend-on par-là ? Prenons l'exemple de la catastrophe de Fukushima. Il y a 4 ou 5 ans cette catastrophe faisait que le Japon arrêta le nucléaire. Et maintenant le pays revient en arrière et recommence la production nucléaire. Comment l'expliquer ?

On a bien une **forme de conscience** que le nucléaire présente un danger très particulier contraire à nos intérêts collectifs, mais bien plus, à la vie elle-même. Bien évidemment les événements sont des déclencheurs de changement de formes de conscience. Mais la conscience du danger, des limites du nucléaire, ne suffit pas, tant qu'on ne comprend pas comment opérer la Transition. Transition écologique, économique, sociétale, politique... On a donc besoin **de penser** cette Transition. Dans quels lieux le faire, sans que l'on s'invective ? Comment passer des formes de conscience à des formes de pensée ? On a besoin de lieux, d'espaces de discussion où l'on s'appuie sur les formes de conscience pour élaborer de nouvelles formes de penser l'action. Des clubs à l'échelle des territoires, tels que ceux qui sont regroupés au sein de l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération sont des espaces qui ont cette vocation.

Conclusion : un enjeu démocratique

Ce que nous sommes en train d'engager ensemble est difficile sur un plan collectif comme sur un plan individuel. Le pas de côté que cela induit par rapport au modèle de pensée et d'action dominant est coûteux et éprouvant dans nos vies professionnelles et personnelles. Et ce d'autant plus que nous serons amenés, nous le présentons, à faire face à d'échecs peut-être plus nombreux que les réussites, tout au moins, au début, dans les phases

d'émergence. . Se préparer à faire face à la dureté du réel, à l'adversité de la Transition ne relève pas d'un quelconque pessimisme à condition de disposer de lieux où nous pourrions exprimer les difficultés rencontrées, y compris la façon dont cela nous affecte. Disposer de lieux de réflexivité, c'est aussi disposer d'espaces de reconnaissance entre nous ; la reconnaissance étant essentielle pour réussir à tenir nos engagements sur le long terme, voire le très long terme et contribuer, ainsi, à faire vivre la Transition.

Plus largement la Transition pose des enjeux démocratiques. Avec en ligne de mire l'émergence, le renforcement d'une démocratie sociétale qui complète la démocratie délibérative et la démocratie sociale. Une démocratie de l'engagement, qui articule le rapport entre le professionnel et le personnel.

EN FORME DE CONCLUSION... ET EN GUISE DE PERSPECTIVE

Une seconde étape de l'atelier

Sur la question du comment, et des réponses concrètes à généraliser, nous en sommes au début. Nous sortons du brouillard, commençons à percevoir des formes d'imaginaire renouvelés, un nouveau récit tiré par la transition et la coopération, et des manières d'opérer le changement d'échelle, liées à une autre façon de voir le travail, le développement et la valeur créée.

Les principes méthodologiques et les concepts opérationnels repérés dans l'atelier, les invariants mobilisés, à chaque fois, dans les quatre villes paires qui se sont prêtées à l'exercice – qu'elles en soient remerciées ! – sont une première série de balises autour desquelles nous estimons pouvoir naviguer.

Ces balises sont à faire connaître et comprendre, car elles sont des leviers puissants entre les mains des élus, des agents des collectivités et des « entrepreneurs » territoriaux, des entreprises et des citoyens, des institutions pour avancer sur la voie des objectifs du développement durable.

L'atelier va poursuivre sa dynamique, en intégrant des villes de plus grande taille, des EPCI, mais également des territoires de projet initiés et impulsés par des acteurs de la société civile. Il s'agit de diversifier les expériences, les dynamiques territoriales et d'entraîner dans ce mouvement les entreprises (quel que soit leur statut) et les citoyens de manière concrète, étape par étape.

Vers une fabrique des transitions territoriales

Le temps presse. Partout les signaux du dérèglement climatique, l'effondrement de la biodiversité, l'augmentation des inégalités nous rappellent à la nécessité de changer « radicalement » de trajectoire. Or ces balises ne suffisent pas par elles-mêmes à changer de modèle. Elles doivent être confortées, légitimées, mises en débat et discutées, contredites et améliorées à l'aune de l'expérience concrète, par les acteurs en position de s'en saisir et de former les autres.

La phase qui s'amorce est donc celle de la transférabilité, et pour ce faire, de la construction d'un écosystème coopératif au-delà de l'atelier, capable de densifier un référentiel de pensée et d'action partagé, d'accélérer sa prise en main, de fédérer les compétences utiles à son application généralisée.

Les associations, les structures d'éducation et de formation, les centres ressources, les clubs et réseaux thématiques, sur la transition énergétique, alimentaire..., comme sur l'innovation sociale et démocratique, sur les nouveaux modèles économiques, les associations d'élus et de collectivités, les branches et les filières économiques, les syndicats professionnels, les institutions étatiques, ont ensemble un rôle à jouer.

Quel espace pourrait les rassembler ? Quels dispositifs leur permettrait aujourd'hui d'engager une réflexivité sur leur travail commun ? Quel lieu pour s'accorder sur leurs désaccords et les dépasser dans une dynamique de coopération ? Pour imaginer et tester les transformations nécessaires du cadre réglementaire, fiscal, juridique au service de la transition ?

C'est la Fabrique... Une réponse en forme d'intuition, visant à structurer l'organisation collective du travail de réflexion, d'expérimentation et de formation qui nous paraît devoir être engagée.

Cette phase qui s'amorce est celle, dans la continuité de l'atelier et de son groupe miroir, de la préfiguration de la Fabrique : un espace tiers ou tiers-espace à naître du maillage des villes et territoires pilotes, qui, dans l'atelier ou dans des dynamiques semblables, co-construisent un dispositif commun de pilotage et de retour d'expérience, utile à l'approfondissement et à la pérennisation de leur transition. Ce sera un puissant levier pour le transfert des expériences. Ce tiers-espace aura à construire ses liens avec les institutions actuelles sur la base de coopérations fondées sur l'ambition de la transition.

Cet espace de reconnaissance et de soutien de l'engagement, centré sur la dynamique des territoires, sera un lieu créateur d'opportunités, générateur de transformations individuelles et collectives, un cadre de coopération. Trop ambitieux ? Irréaliste ? Ambitieux, oui, irréaliste, non. Un nombre significatif d'acteurs sont en route.

RESUME DU DOCUMENT :

La question n'est pas pourquoi ; la question, dans la course contre la montre du dérèglement climatique, c'est comment. Comment impulser, conforter et généraliser un changement de trajectoire du mode de développement à l'échelle des territoires ? Comment déployer la transition écologique, économique et sociale dans nos modes de vie, nos modes de production, nos modes de pensée ?

Co-piloté par la Ville de Loos-en-Gohelle et ATEMIS, l'atelier « Villes pairs, territoires pilotes de la transition » a réuni des élus, des services, des acteurs des villes de Malaunay, Le Mené, Grande-Synthe, Loos-en-Gohelle. Les participants ont mis en discussion leurs trajectoires de transition et en ont sorti un ensemble de balises, premier référentiel commun destiné à appuyer le transfert de leur expérience à d'autres territoires.



INSTITUT EUROPEEN DE L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE ET DE LA COOPERATION

2, rue de Fontarabie – 75020 Paris - France



Cette publication est placée sous licence Creative Commons. Merci de citer les auteurs, de ne pas faire d'utilisation commerciale et de ne pas modifier cette publication.

Dépôt légal

BNF

Le 26 Mars 2019

DLE-20190329-20505

ISBN 978-2-490995-00-4



Code-barres créé avec le logiciel de code-barres de TEC-IT