

► Des territoires en transition

Le Canigó



► Les Crêtes Préardennaises

Le Grand Figeac



► L'Entre-deux-Mers

La Gironde



...

Enseignements des Écoutes territoriales

saison 2 - 2016/2017

Les Écoutes territoriales

La conduite d'une transition territoriale, qui transforme les modes de vie et l'économie locale, est un processus complexe qui se mène dans la durée, c'est aussi une opportunité pour revitaliser le territoire. Mobiliser toutes les forces vives pour opérer cette transformation profonde demande d'avancer progressivement en expérimentant.

Depuis 2015 l'UNADEL « écoute » des territoires diversifiés, engagés dans une transition énergétique et écologique affirmée vers le développement durable. Ces territoires ont bien compris le potentiel de développement qu'apporte une telle transition, aux plans de la mise en valeur et de la maîtrise des ressources locales, de la création de richesse et d'emplois, de la montée en compétences de la population, de la cohésion sociale, et de l'attractivité de leur territoire. C'est une démarche qui demande du temps avec des étapes et des approfondissements progressifs.

C'est pourquoi en 2016-2017 l'UNADEL a poursuivi l'écoute de territoires en transition, ajoutant cinq territoires au premier panel de 2015-2016 et en revenant auprès de six autres pour des « réécoutes ».

Ces écoutes, selon la méthode développée par l'UNADEL visent moins à comptabiliser des résultats qu'à appréhender et partager avec les interlocuteurs des territoires concernés les différents aspects de la gouvernance de la transition, son portage, son pilotage, son déploiement en direction des acteurs économiques et sociaux, son appropriation par les habitants, ceci à chaque fois

dans des contextes spécifiques qui auront été renseignés.

L'objectif est d'outiller tous les territoires qui se lancent dans cette entreprise de longue haleine, à travers des exemples de réalisations, des suggestions de mode de faire. En effet la transition quel que soit son thème amorceur (énergie, tourisme, alimentation...), est un processus profond et réflexif, qui interroge le sens du territoire et qui nécessite de déployer une véritable stratégie d'animation et d'accompagnement du changement évolutive et adaptée à chaque contexte.

**Le pouvoir d'agir collectif
des territoires en transition
réenchante les habitant·es et
le développement local**





Qu'est-ce qu'une « écoute territoriale » ?

Mise au point par l'UNADEL et Mairie-Conseils devenu Territoires Conseils, la démarche d'écoute territoriale a pour objectif de produire un regard constructif sur la dynamique des territoires, incitant ainsi les responsables des territoires à prolonger la réflexion localement.

Elle est fondée sur un travail d'échanges entre les acteurs locaux de la transition et un binôme d'enquêteurs aux profils complémentaires, autour de plusieurs séquences : une série d'entretiens en petites réunions avec les représentant-e-s des collectivités, des associations, des instances participatives etc.,

suivies d'une restitution sur place, permettant de partager une analyse réflexive avec les acteurs du territoire. L'objectif visé par ce dialogue avec les territoires est d'aider à surmonter les difficultés et de faciliter la transition souhaitée.

Conduites dans plusieurs territoires, ces « écoutes » permettent d'esquisser des enseignements transversaux « inter-territoires », produits collectivement par le groupe d'enquêteurs. Parallèlement l'organisation d'échanges entre les territoires concernés vise une montée en compétence pour la conduite de ces transitions.

Il ne s'agit donc pas d'une étude au sens académique ou scientifique, il n'y a pas de protocole d'enquête précis, ni d'échantillonnage ou de bibliographie. Il s'agit d'une réflexion empirique sur les pratiques, dans le souci de produire des éléments d'observation à partager et discuter, dans le cadre d'une démarche orientée vers la réussite des expériences engagées. L'objectif n'est pas de décrire et d'expliquer des situations mais de nourrir des échanges et des dynamiques profitables aux territoires.

Quels ont été les territoires écoutés ou réécoutés par l'Unadel ?

Ce sont, dans l'ordre chronologique : Le Pays de Redon, Le Parc Naturel Régional du Vercors, Le Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne, Le Syndicat Mixte Canigó Grand Site (Pyrénées-Orientales), La Communauté de Communes des Crêtes Préardennaises (Ardennes), L'Office de Tourisme de l'Entre-Deux-Mers (Gironde), La Communauté de Communes du Grand Figeac (Lot), Le Conseil Départemental de Gironde et la CC de Montesquieu, Le Pôle Territorial de l'Albigeois et des Bastides (Tarn), La Communauté d'Agglomération de l'Ouest Rhodanien (Rhône),

L'association Biovallée® (Drôme), La commune de Loos-en-Gohelle et l'agglomération de Lens-Liévin (Pas-de-Calais), Le Pôle Territorial du Pays Midi-Quercy (Tarn-et-Garonne), La Communauté de Communes Val d'Ille-Aubigné (Ille-et-Vilaine).

Les fiches-reportages de ces écoutes et réécoutes sont toutes consultables sur le site de l'UNADEL.

En 2017 et 2018 les observations de l'UNADEL se sont étendues aux démarches de transition de la Commune de Malaunay (Seine Maritime) et de la Communauté de Plaine

Commune (Seine Saint Denis) à l'occasion de l'étude pilotée par l'ADEME, en collaboration avec Jean François Caron et le bureau d'étude Quadrant.

De l'ensemble de ces expériences l'UNADEL a tiré des enseignements exposés ci-dessous. Ils sont destinés à la discussion et à l'enrichissement par les praticiens des territoires à l'occasion des diverses rencontres de territoires en transition qui s'organisent au cours de l'année telles que les rencontres TEPOS, de la CNCD, de l'ANPP, des Nouvelles Ruralités, de la Participation avec Décider Ensemble...



Crédits : Markus Spiske

Enseignements des écoutes et réécoutes de 14 territoires en transition

Grâce au fait que la plupart des territoires de notre panel ont une expérience longue de transition, nous avons cherché, dans cette nouvelle livraison, à mettre en évidence les ressorts du déploiement de la transition au cours du temps, condition de sa performance. Nous abordons successivement les évolutions nécessaires du couple portage-pilotage, certains aspects critiques des modes de faire et l'utilité d'une mise en récit de la transformation visée.

Faire évoluer le portage et le pilotage

La mise en mouvement d'un territoire, hors d'une gestion des affaires courantes, met en œuvre deux fonctions indispensables. Le portage qui donne l'impulsion et légitime l'action, l'équivalent de la maîtrise d'ouvrage d'une construction, et le pilotage qui organise et met en œuvre les réalisations prévues. Ces deux fonctions sont distinctes mais en permanente articulation. Dans les institutions démocratiques de nos territoires : le portage est le fait des élus, le pilotage est le fait des techniciens.

La leçon à retenir des écoutes réalisées est que la réussite d'une transition passe par un élargissement progressif du portage et du pilotage. Un programme d'une transition aussi profonde que la transition énergétique ou la transition vers un tourisme durable ne peut atteindre ses objectifs que s'il implique les parties concernées : acteurs économiques, habitants au travers de leurs associations, élus et techniciens des communes de base dans le

cas de regroupements tels que les communautés de communes.

Cheminer vers la transition : les phases de la trajectoire de transition

Une démarche de transition s'inscrit dans une trajectoire et dans des cycles, dont le rythme est notamment marqué par les agendas politiques et les échéances techniques des supports institutionnels qui accompagnent l'action. Les écoutes rappellent que souvent, le territoire en tant que collectif d'acteurs, ne prend conscience que très progressivement qu'il s'inscrit dans une démarche transitionnelle et dans un processus long et complexe de changement. L'importance de la durée apparaît ainsi déterminante dans la construction et le déroulement de ce processus. « L'entrée en transition » articule trois exercices difficiles à conduire : celui d'assembler, celui de convaincre, et celui d'apprendre. Avancer concomi-

tamment dans ces trois dimensions, nécessite beaucoup de temps. Les territoires témoins de notre panel s'inscrivent ainsi dans des processus de réflexion et d'initiatives qui affichent déjà souvent une dizaine d'années. Le montage est lent, progressif. Souvent « l'entrée en transition » a émergé de dynamiques préexistantes mais qui n'ont convergé qu'au bout de plusieurs années. Le contexte du milieu des années 2000 (avec la montée des préoccupations de développement durable, la multiplication des agendas 21, les préoccupations de maintien des emplois sur place, etc...), a évidemment joué un rôle majeur en produisant une rhétorique politique orientée sur cette thématique et en proposant des supports institutionnels dédiés.

Le couple « portage » et « pilotage » : contenu et discussion des notions

Dans ce processus, deux missions s'avèrent essentielles, tant

dans leur contenu que dans leur articulation. Le portage et le pilotage représentent ainsi le « cœur de gouvernance » des démarches de transition, le portage se référant à la notion de maître d'ouvrage, le pilotage à celle de maître d'œuvre. La combinaison portage-pilotage est certainement aussi importante pour l'efficacité de la démarche de transition que le contenu des actions qui l'incarnent en actes. Voici comment nous comprenons ces notions. Dans cette lecture, deux dimensions sont associées à la notion de portage :

- Porter une ambition : capacité à formuler une vision et à rassembler, à développer un syncrétisme entre postures des acteurs ; capacité à produire et relayer un discours commun, donner du sens : la démarche doit apparaître comme une matrice ;
- Porter des actions : capacité à engager et soutenir des projets.

Il en est de même pour la notion de pilotage, qui renvoie à deux idées :

- Piloter un collectif d'acteurs : la capacité à construire et faire s'exprimer les synergies, mais aussi à arbitrer ;
- Piloter des actions : la capacité à gérer et réaliser des projets, à se doter, identifier et mobiliser des compétences.

Donner de l'élan à l'impulsion

L'impulsion est une étape essentielle dans la dynamique

de mobilisation et d'engagement que suppose une démarche collective comme l'entrée en transition. Portage et pilotage prennent corps à ce stade. Les territoires écoutés témoignent de la diversité des formes que prend cette impulsion, déclenchée par une initiative de projet, une réflexion, un événement. Elle peut venir d'un élu ou d'un groupe d'élus, de porteurs de projets particuliers, entrepreneurs ou plus largement de la société civile. Elle peut aussi être suscitée par un dispositif national. Trois éléments poussent ces initiatives individuelles ou collectives.

Cependant si l'impulsion interpelle, provoque, met en mouvement, elle ne suffit pas à assurer un développement pérenne à la démarche de transition. Celle-ci doit assez rapidement véhiculer du sens et être partagée par un maximum d'acteurs, suscitant ainsi un portage de plus en plus large et partagé, mais aussi plus solide dans le discours et les ambitions. C'est là l'un des rôles clefs du pilotage de la démarche que d'aider à la mise en forme de cette impulsion et à son prolongement dans l'appropriation par le portage. La formulation d'une vision, d'une ambition, aide à rassembler, associer, agréger. La diffusion d'une culture de la coopération est une des clefs de réussite pour la mise en synergie des parties prenantes.

Diversifier les appuis

Dans cette première phase de la trajectoire de transition - l'impulsion - le portage est souvent limité à quelques individus, lesquels ont joué un rôle essentiel du fait de leurs fonctions politiques, leurs compétences techniques ou encore leur leadership associatif. Le pilotage est lui resserré et souvent concentré autour de quelques personnes, par exemple un élu référent, un technicien défri-cheteur/coordonateur, quelques personnes participant à un comité de pilotage. Le besoin se fait ensuite ressentir de sortir de cette gouvernance d'impulsion pour aller vers un portage plus diversifié et un pilotage mieux rodé et sécurisé.

Les principaux risques d'un déficit de portage surviennent lorsque celui-ci n'a pas pu associer progressivement un cercle plus large d'élus du territoire, ni toucher les différentes échelles, ce qui peut causer des hiatus dans la compréhension et la transmission des initiatives et surtout, à terme, poser un doute sur l'appropriation de la démarche, la validité des choix voire la légitimité de la démarche dans son ensemble.

Le manque d'ouverture du pilotage quant à lui peut porter préjudice dans la durée, en réduisant la capacité d'animation, de réflexion et de coordination. L'un des écueils fréquents dans la mission de

pilotage tient à une déconnexion entre un travail d'ingénierie de programme et le reste du territoire, y compris la plupart des élus. Il est salutaire de ne pas enfermer les techniciens tous seuls au pilotage de programme. La capacité d'écoute des acteurs à la manœuvre dans le pilotage est essentielle dans la mission d'animation et doit être facilitée. Par ailleurs le pilotage peut être rendu complexe par la diversité des initiatives, la capacité à en faire la synthèse et à donner une vue d'ensemble étant dès lors un enjeu d'efficacité pour le territoire.

Assurer des relais

Les différentes formes de ruptures qui surviennent dans le temps long de la trajectoire de transition peuvent affaiblir le portage et compliquer le pilotage. La plupart des territoires enquêtés ont fait évoluer la gouvernance de leur démarche de transition ou cherchent à engager cette évolution. Cet exercice s'avère plus difficile s'il intervient en réaction à des crises, plus facile s'il est anticipé et que les maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre se placent dès le départ dans une posture d'amélioration continue.

Pour limiter ces difficultés, la meilleure voie semble celle de la

construction d'un portage pluriel (c'est à dire partagé entre plusieurs élus) voire communautaire (à plusieurs échelons et impliquant d'autres acteurs en capacité de légitimer la démarche) et d'un pilotage collaboratif (c'est à dire partagé par divers acteurs partieprenantes, notamment les socioprofessionnels).

Cela passe dans un premier temps par l'identification et la formation de relais au sein des différentes composantes de la société locale. Il sera utile d'associer les élus des communes composant le territoire, maires et conseillers municipaux, afin qu'ils se fassent les relais d'un portage pluriel de la démarche. L'identification d'associations de citoyens ou de regroupements d'acteurs économiques déjà engagés dans la transition permet de sauter des étapes en les intégrant dans un portage pluriel, en les mobilisant dans un pilotage collectif et en leur confiant la réalisation de certaines actions.

Issus des expériences de terrains éprouvées par les territoires enquêtés, deux outils semblent particulièrement utiles :

- La formation d'« ambassadeurs de la transition », comme par exemple en Midi Quercy, consiste à assurer un élargissement du

portage et du pilotage de la démarche avec l'identification directe d'un référent dans toutes les communes du territoire, servant de relais et de facilitateur. Ce renforcement va aussi impliquer un élargissement des prises de responsabilités opérationnelles dans la conduite de projets.

- Missionner les Conseils de Développement : présent de fait ou en intention dans tous les territoires de projet, les conseils de développement doivent être étroitement associés à la réflexion et la conduite d'une démarche de transition. Ce sont en effet des instances transversales, directement en prise avec les acteurs socio-économiques et les habitants. Par ailleurs ils peuvent agir comme forums. Leur participation au pilotage est donc stratégique et doit intervenir à la fois dans le suivi des actions et dans l'évaluation. Ces conseils offrent des lieux où écouter mais aussi interpellier et faire participer la société civile. Une fois impliqués, ils revêtent une double mission d'animation et de sensibilisation. Cela suppose toutefois qu'ils disposent d'un chargé de mission qui orchestre ces échanges et ces missions.

Les figures du portage et du pilotage dans la durée

A partir des exemples de territoires écoutés, nous présentons dans le schéma ci-dessous quelques situations types rencontrées en matière de portage et de pilotage. Dans le temps, cette situation doit évoluer dans le sens d'un élargissement, processus qui permet de rendre de plus en plus inclusive la démarche de transition.

La co-production des projets et des actions entre acteurs partie prenantes, et notamment entre des acteurs publics et privés, constitue un objectif fort de la transition. Dans cet esprit, le couple portage/pilotage doit être attentif aux échos de la démarche dans le territoire et favoriser cette intrication des parties prenantes. En retour, la participation dans l'action devient un des meilleurs socles du binôme portage/pilotage, en associant les porteurs de projets, les contributeurs, dans leur diversité de statut et de positions.

Investir dans les modes de faire

La conduite de la transition, précisément parce qu'il s'agit d'une démarche hors des sentiers battus, relève d'une stratégie de conduite du changement, implique une réflexivité et progresse dans un esprit d'expérimentation. Dans cette seconde partie nous souhaitons

mettre en avant quelques ingrédients-clés pour un déploiement de cette dynamique. Nous pointons également les innovations qui pourraient inspirer d'autres territoires.

Organiser une animation multi-échelle selon le principe de la subsidiarité active

Nous remarquons que l'efficacité des démarches de transition écologique est conditionnée par l'engagement simultané de toutes les échelles territoriales.

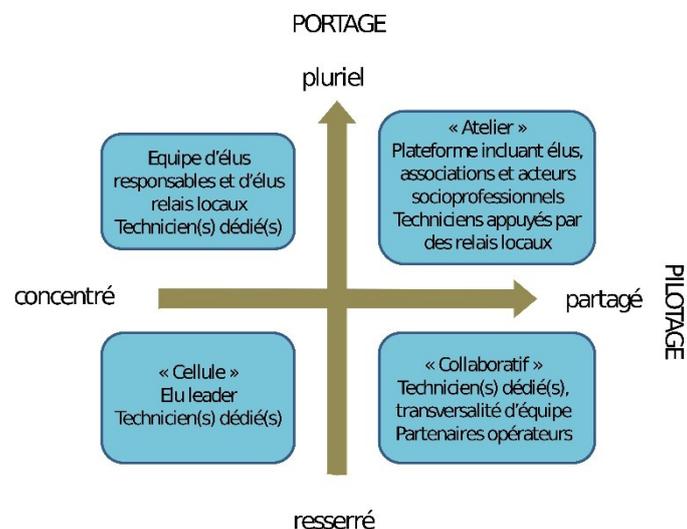
L'échelon de base est communal. Il s'avère incontournable et fondamental. Les écoutes montrent bien à quel point les communes pilotes peuvent s'engager quelle que soit leur taille. Par exemple la commune de Labathude de 200 habitants sur le secteur de Figeac Communauté, a engagé de nombreuses réalisations. Il en est de même de Bagnac sur Célé dans le même secteur, de Langouët et de Guipel en Val d'Ille-Aubigné, de Loos-en-

Gohelle et de nombreuses autres communes.

Les communes pilotes investissent, rénovent et réussissent à mobiliser les habitants.

Elles peuvent agir d'autant plus facilement qu'elles sont écoutées et soutenues par les intercommunalités et les structures intercommunautaires. D'où le concept de subsidiarité active avancé par Loos-en-Gohelle, qui suppose de laisser agir l'échelon de proximité quand c'est possible, d'aider les communes à devenir « pilotes », d'animer des échanges et de favoriser la mise en mouvement des communes sur les actions menées à l'échelle intercommunale.

Mais l'échelon communal ne suffit pas pour traiter l'ensemble des réalités économiques et sociales et pour appréhender l'espace dans sa globalité. L'engagement des intercommunalités est essentiel. Elles peuvent agir en faveur de la transition dans l'exercice de leurs compétences (aménagement



ment, économie, eau, services, équipements, déchets, mobilité...) et dans les schémas qu'elles mènent (PCAET, PDU, PLUI...). Elles peuvent aussi intégrer la transition dans leur projet de territoire ou faire de la transition l'objet du projet de territoire, et se donner des moyens en ingénierie pour activer des programmes et partenariats extérieurs et lancer des chantiers significatifs permettant de mettre en mouvement les différents acteurs du territoire et les habitants.

Enfin l'échelon inter communautaire est également indispensable et parfois peu mobilisé pour la transition écologique. Par exemple la communauté de communes du Val d'Ille Aubigné ne travaille pas sous cet angle avec la Métropole de Rennes voisine. Pourtant, à l'évidence, des connexions sont souhaitables en matière de mobilité, filière bois énergie, filière alimentaire.

Les Pays de l'Albigeois et des bastides et de Midi-Quercy quant à eux, tentent de stimuler la démarche de transition à l'échelle inter territoriale et l'enjeu est pour eux de réussir à entraîner efficacement les communautés de communes et les communes.

Nous remarquons que les coopérations inter communautaires ou inter territoires doivent être structurées pour être effectives. Le plus simple est de commencer par un contrat de coopération (ou

contrats de réciprocité dans la version urbain-rural).

Leur signature est l'aboutissement d'une méthodologie très simple :

- Impulsion politique par les présidences avec l'aide éventuelle d'un partenaire extérieur qui suscite la rencontre (Etat, Région, Département, Caisse des Dépôts ADEME...);
- Une ou deux rencontres exploratoires pour identifier des pistes de coopération entre structures et entre acteurs publics et privés des 2 territoires;
- Sélection d'actions, rédaction de fiches;
- Signature du contrat et animation avec un élu référent et un technicien référent pour chaque territoire;
- Evaluation et relance annuelle du contrat de coopération.

La mutualisation, la délégation de service ou la création d'un outil commun représentent une autre manière de structurer les coopérations intercommunautaires.

Par exemple, sur l'Office de Tourisme de l'Entre-Deux-Mers, l'un des 4 offices de tourisme du grand territoire situé entre Dordogne et Gironde (149 communes, 10 communautés de communes, 2 Pays) fait l'objet d'une convention avec la région et le département pour mettre en commun les moyens et les projets sur l'ensemble du territoire en matière de tourisme durable. Il organise

notamment l'itinérance douce et l'organisation numérique sur l'ensemble du territoire.

L'importance des structures dédiées pour incarner le projet de transition

Dans plusieurs des territoires écoutés nous constatons que l'existence de structures ad hoc, en dehors des services des collectivités territoriales, est un facteur de réussite de la dynamique de transition, symbole de sa solidité et de sa permanence. Ce sont des lieux de coopération entre les divers acteurs impliqués dans la transition, des lieux d'innovation et de créativité au service de la dynamique enclenchée, des lieux de capitalisation des compétences. Ces structures dédiées, en raison de leur forte identification, permettent de capter des financements extérieurs diversifiés. Elles permettent aussi aux élus et techniciens des collectivités accaparés par de nouvelles compétences de déléguer les tâches relatives à la transition. Leur permanence permet à la dynamique de transition de traverser des périodes d'incertitude liées à des changements de périmètre du territoire ou à de nouvelles élections. Mais ils peuvent être fragilisés en période de restrictions budgétaires, une prise de conscience de la nécessaire sauvegarde de ce capital est nécessaire.

A Loos en Gohelle, la base 11-19 est un lieu où se côtoient

tous les acteurs de la transition, avec la sensibilisation et les services au public, l'hébergement et l'incubation d'éco-activités.

En Gironde, c'est, en 2014, la création du Labo'M21 lieu d'innovation participative et prospective qui ranime la dynamique des agendas 21 initiée en 2004. Il accompagne, avec les Labo'mobiles, les acteurs de terrain pour atteindre des objectifs ambitieux.

Dans le pays de Redon, la réunion en une maison commune des techniciens du pays dédiés à la mise en œuvre de la transition énergétique et de la maison de l'emploi avec toutes les structures professionnelles impliquées dans le développement territorial était propice à une diffusion de l'économie du futur.

Dans les Crêtes Préardennaises l'ALE 08 (agence locale de l'énergie), partie prenante de tous les projets de transition, apporte un appui technique et stratégique précieux à la Communauté de Communes.

Dans le territoire du Grand Figeac, le Pôle Territorial de Coopération Economique « FigeActeurs » qui fédère plus de 60 entreprises autour de projets de développement durable du territoire et, en son sein, la coopérative « les fermes de Figeac » déjà investie dans la production d'énergies renouvelables sont un atout pour concrétiser les projets de transi-

tion énergétique de la Communauté de Communes.

En Midi Quercy une CUMA forêt Paysanne et l'association Val-Bois 82, une plateforme de réhabilitation en Albigeois sont également des opérateurs permanents qui relaient efficacement le programme de transition.

Ces structures dédiées sont parfois utiles pour aborder la dimension sociale de la transition qui constitue le parent pauvre de nombreuses démarches, alors que plusieurs expériences (notamment à Nantes et à Loos-en-Gohelle) montrent que l'on peut avec constance, méthode, et partenariats, mobiliser les habitants les plus démunis dans des démarches menées, par exemple, sur les déchets, le réemploi, la consommation, les jardins, le cadre de vie, l'auto rénovation, démarches qui renforcent leur pouvoir d'agir et le lien social.

Dans d'autres territoires c'est la création d'une marque, d'un label, qui en fédérant autour de leur gestion et promotion, peut incarner la dynamique de transition.

Dans la Biovallée, la création de la marque Biovallée® puis d'une association qui la gère, a permis de réveiller l'élan initial qui avait fédéré depuis les années 1990 une centaine de communes autour de la vallée de la Drôme. Fort de la dynamique des plus de 100 acteurs

économiques implantés qui gèrent la marque au sein de l'association, le projet de transition, quoique fragilisé à l'échelle de la vallée dans son ensemble, a passé un peu le cap du désengagement de la région en 2014 et surmonte tant bien que mal les tensions intercommunautaires.

La création d'une marque, l'obtention d'un label sont utiles pour impulser une dynamique de tourisme durable fédératrice. C'est cette voie qu'a choisie le parc naturel régional du Vercors en créant la marque « Inspiration Vercors ». Dans le massif du Canigou le Syndicat Mixte « Canigo-grand site » grâce au label « grand site » est le fer de lance qui permet depuis 2002 de rassembler de plus en plus largement les communes et les acteurs autour de la démarche de tourisme durable dans un contexte institutionnel mouvant.

Ces structures, lieux, outils dédiés affichent la transition en marche et sont les laboratoires où se capitalise l'expérience de cette transformation.

Coproduire pour diffuser et ancrer la dynamique de transition

La coproduction des projets est la clef de l'ancrage d'une dynamique de transition écologique, elle permet d'impliquer un cercle plus large de parties prenantes et favorise l'appropriation. Auparavant il

aura fallu, au-delà des démarches participatives accompagnant les grands programmes Leader, PCAET, TEPOS, Citergie, TEPCV..., mettre en œuvre une coopération continue entre les acteurs. Ceux-ci agissent dans des champs différents et ne se côtoient pas spontanément : collectivités territoriales aux différentes échelles, acteurs économiques, organismes d'expertise technique, habitants. Voici quelques expériences des territoires écoutés.

La communauté de communes des Crêtes Préardennaises a ressenti le besoin d'associer beaucoup plus étroitement les 94 communes qui la composent, au-delà des quelques communes pilotes de projets de transition. Avant chaque conseil communautaire, 7 réunions de secteurs (anciens cantons) où sont présentés les dossiers avec le Vice-président responsable du secteur et les délégués communautaires sont ouvertes aux élus de base.

Le Parc naturel Régional des Landes de Gascogne fonde sa dynamique de tourisme durable sur la mise en réseau des prestataires écotouristiques : l'équipe du Parc propose des formations et des rencontres techniques aux prestataires. Elle vise la responsabilisation des professionnels, déjà 9 d'entre eux ont créé l'association « Réseau écotourisme, Forêt océane, Landes de Gascogne » qui leur permet de repenser en

commun leurs approvisionnements, leurs produits, leurs savoir-faire et leur communication.

En Midi Quercy une charte forestière est signée et les professionnels du bois s'organisent en CUMA pour fournir du bois déchiqueté aux réseaux de chaleur, une association Val Bois 82 réunit tous les professionnels et passionnés du bois énergie. En Beaujolais vert, une collaboration avec le club d'entreprises « Tarare Evolution » a conduit à l'adhésion de 20 entreprises à une charte de mobilité. Les plateformes de rénovation thermique peuvent aider à une coopération avec des artisans dont les compétences doivent être reconnues.

La coopération avec les habitants peut se diffuser à partir d'initiatives volontaires de « Familles à énergie positive », initiatives remarquées en Beaujolais vert ou en Midi Quercy. Dans ce dernier territoire il faudra suivre un projet intéressant d'écoutes citoyennes à l'initiative de membres du conseil de développement pour sensibiliser et susciter l'adhésion.

En Gironde, la co-production est la marque du « mode Labo », méthode adoptée récemment pour piloter la transition écologique au plus près des acteurs concernés, par exemple avec le Labo'Mobile (encart ci-dessous).

La transition bénéficie aussi d'initiatives citoyennes comme les Pôles Territoriaux de Coopération Economique. Ils reposent sur la coopération entre des structures ESS et des TPE-PME pour développer des éco-activités et filières locales. Deux PTCE ont été repérés dans les territoires écoutés à Figeac (Fige'acteurs) et Redon (Eoliennes en pays de Villaine).

Des recherches-action sur les dynamiques de coopération sont menées par l'Institut des Territoires coopératifs. Au cours de longues marches à pied avec les protagonistes, cet Institut s'attache à mettre au jour l'implicite dans les facteurs de réussite des expériences de coopération, à débusquer les signaux faibles. Cette méthode, inspirée de l'éthique de la reliance¹ d'Edgar Morin, et ses résultats sont en accès libre sur le site de l'Institut².

Développer l'implication habitante

La mise en mouvement des habitants devrait être l'un des piliers de toute stratégie de transition.

¹E. Morin (2004), *Éthique La méthode*, tome 6 « Dans le livre que j'ai consacré à l'éthique je dis que la reliance, dans le fond, englobe le terme de solidarité, celui de responsabilité et nous permet, justement, de nous relier à autrui de façon active et consciente, ce qui est à la fois un principe et un but de l'éthique ».

²institut-territoires-cooperatifs.fr

Tout ne passe pas par les collectivités et par les acteurs économiques. Et les habitants, par leurs comportements et leurs choix, sont au cœur de la transformation. De plus, si les habitants se mobilisent, ils peuvent participer au récit et à l'histoire de la transition en cours et leur mobilisation incite les élus à porter encore davantage le projet dans un cercle vertueux.

Le premier niveau de participation des habitants rencontré dans les territoires, passe par la consultation à l'occasion du pilotage de projets (plan mobilité, aménagement d'un éco quartier, plan alimentaire de proximité ou pilotage du grand projet du territoire intégrant transition). Dans ces territoires, les habitants sont souvent concernés par des opérations de sensibilisation (Défi Familles à Energie Positive) ou par un service d'appui à la rénovation (conseils en énergie). Nous avons observé quelques opérations d'investissement remarquables dans les énergies renouvelables intégrant les acteurs économiques et des habitants : la réalisation « Eoliennes en pays de Vilaine » en pays de Redon, la coopérative Les Fermes de Figeac animatrice du PTCE Fige'acteurs, les éoliennes des Crêtes Préardennaises sont entièrement contrôlées par les habitants et l'une d'entre elles appartient à des enfants.

Le concept d'implication habitante promu par Loos-en-

Gohelle, suppose la participation dans l'action et la notion de responsabilisation. Les habitants deviennent coresponsables d'une action soutenue par la collectivité (par exemple les jeunes mettent la main à la pâte pour concevoir et construire le skate-park, ou les habitants gèrent des plantations, des jardins...).

A l'échelle intercommunale ou intercommunautaire, l'implication habitante « massive », avec l'appui de relais d'accompagnement, n'est pas un « mode de faire habituel ». Il est vrai qu'il n'est pas évident de mobiliser les habitants sur les compétences lourdes d'une intercommunalité (par exemple les zones d'activités, les déchets, le scolaire), car elles sont moins portées sur la proximité (par exemple le ramassage des déchets c'est partout). De plus, les centres de décision sont éloignés des habitants et les agents manquent de temps ou ne sont pas missionnés pour cela... Cependant, des marges de progrès sont possibles, si les structures intercommunales formulent une volonté politique, si elles orientent leurs projets et leurs partenariats en faveur de l'implication habitante, si elles se dotent d'une ingénierie d'animation formée, et enfin si elles soutiennent les relais associatifs et communaux pour le faire. C'est le cas avec la création de délégués communaux sur le pays de Midi Quercy.

Notons que les habitants peuvent aussi s'impliquer fortement dans des actions à caractère événementiel (1600 personnes aux 20 ans du territoire dans les Crêtes Préardennaises, fêtes de la transition localisées en Albigeois et Bastides, fêtes de la mobilité organisée avec les associations en Val d'Ille-Aubigné, grande participation aux événements liés au récit à Loos-en-Gohelle...).

Bâtir pas à pas un réseau d'animation et de compétences

Il ne suffit pas d'un technicien Plan Climat sur un Pays ou même d'un noyau de 3 à 4 techniciens, pour animer une démarche de transition à l'échelle d'un grand territoire, surtout si les techniciens concernés ont d'autres fonctions liées aux compétences communautaires.

Une équipe de base entièrement missionnée sur la démarche de transition est très intéressante pour créer un effet d'entraînement (exemple 4 ETP à la communauté d'agglomération de l'Ouest Rhodanien de 50.000 habitants). Et l'idéal est de tendre vers la mise en place d'un réseau d'animation et d'accompagnement :

- Avec des « objectifs transition » dans les feuilles de mission de nombreux agents communautaires ;

- Avec l'identification d'agents communaux entrant dans le réseau ;
- Avec les structures dédiées à la transition présentes dans le territoire ;
- Avec du personnel associatif mobilisé ;
- Avec des bénévoles élus, associatifs, citoyens qui peuvent être formés à des fonctions d'ambassadeurs de la transition et à des fonctions d'identification et d'appui aux initiatives, voire des fonctions d'animation.

La mise en mouvement des acteurs et habitants suppose parfois des changements de comportement des élus et des agents dans les collectivités. Une démarche managériale adaptée, soutenue par un investissement conséquent dans la formation est donc parfois nécessaire.

Sur le plan du management, les territoires les plus engagés font en sorte de mettre en avant la démarche transversale, l'approche projet et la coopération des équipes.

On sort volontiers de la seule gestion des compétences et de l'organisation par services spécialisés, pour coconstruire et coopérer sur des chantiers précis (par exemple Bois bocage énergie) ou sur des projets concrets (par exemple écologie industrielle et insertion), qui deviennent également des supports d'acquisition de compétence, par la formation-action.

Les savoirs-être, les convictions, les expériences personnelles des agents dans la vie locale, sont valorisés et la promotion interne encouragée.

Des formations en salle sont parfois nécessaires, notamment sur les thèmes de la coopération, de l'animation, de l'accompagnement de projets collectifs portés par des tiers, de la valorisation des initiatives et du récit territorial et du travail en réseau ouvert.

On peut citer l'approche managériale de la communauté d'agglomération de l'Ouest Rhodanien, de Loos-en-Gohelle, du Val d'Ille Aubigné et l'approche du département de la Gironde au travers de sa mission Agenda 21.

Evaluer pour évoluer

La démarche de transition suppose une progression continue sur une longue durée. Elle intègre une dimension humaine fondamentale et de nombreux savoir-faire en matière d'animation, de coopération, communication... Nous ne sommes pas en la matière, sur des sciences exactes. Nous avançons avec des expérimentations, des essais, des réussites... Et des erreurs peuvent être très intéressantes pour peu qu'on en tire les enseignements. Il faut donc évaluer.

La longue expérience de la Gironde montre que l'accumulation d'indicateurs

quantitatifs n'est pas la méthode la plus performante ; on risque de se noyer dans une démarche analytique et de perdre le sens général de l'action. Une telle analyse froide a également l'inconvénient de ne pas associer les parties concernées et de mettre de côté les questions qualitatives et de management.

Nous proposons plutôt une méthode accessible et participative avec la mise en place de séances régulières (au moins une fois par an), avec préparation technique, puis travaux en groupe de pilotage.

Il s'agit bien entendu de faire le point sur le bilan des actions pour en tirer des enseignements et relancer un plan d'action ajusté l'année suivante.

Et plus encore, il s'agit de s'interroger sur la démarche de transition dans son ensemble (sens et récit, défis, impact et pertinence, portage, pilotage, mise en mouvement sur l'ensemble des échelles, modes de faire avec coproduction, implication habitante, réseau d'animation...).

A l'issue de l'évaluation, le sens de la démarche, et ses objectifs peuvent être ajustés et validés politiquement (on peut en profiter pour prévoir quelques nouveaux indicateurs simples qui aideront à fixer les objectifs et à les évaluer).

Puis, il est très intéressant de partager ce travail d'évaluation et de prévoir une ou plusieurs

rencontres. Par exemple une réunion publique avec stands et débats, des visites de réalisation avec des élus, une publication sur les réseaux sociaux, une production de spectacle liée au récit, une fête de la transition ...)

L'évaluation est une compétence à acquérir en interne. Un accompagnement de type formation-action ou animation est possible.

Entrer collectivement dans le récit de la transition

Le récit de la transition est un instrument fédérateur et dynamisant très utile pour le pilotage de la transformation visée. Il ne s'agit pas d'une description a priori et figée imposée par les initiateurs mais d'une construction collective évolutive qui permet à chacun de se reconnaître et de se situer dans le processus en cours et de visualiser concrètement ses implications dans sa vie quotidienne.

Selon le philosophe Paul Ricoeur, le récit permet de se sentir appartenir à un groupe, une histoire .../... Il développe pour les personnes, une compréhension en propre, de la place qu'elles occupent ou souhaitent occuper dans l'histoire en cours. Selon Jean-François Caron, maire de Loos en Gohelle, le récit, dans une démarche de transition vers le

développement durable, est indispensable pour comprendre en quoi « *l'ancien modèle est mort* » (même s'il bouge encore) et il permet d'entrevoir le nouveau modèle et de le rendre désirable. « *On se met d'autant plus facilement en chemin que l'on sait où l'on va et pourquoi on y va* ».

Loos en Gohelle a fondé sa démarche de transition sur le récit. D'autres territoires ayant muri leur parcours s'appuient sur la formulation collaborative d'un projet de territoire qui fait ressortir la cohérence d'ensemble de la démarche de transition.

Regarder le territoire comme un commun

Les démarches de transition renvoient à des stratégies de conduite du changement et la question du sens donné à l'action, aux projets, à l'objectif de transformation du territoire est un élément qui se révèle fondamental et transversal dans ces démarches.

Cette question du sens a affaire avec un aspect fondamental des

démarches de transition : les motivations humaines. En effet, si l'on considère le territoire comme la jonction entre un espace géographique (topologique, écologique, etc.) et une communauté humaine, le sens donné à l'espace partagé émerge lorsque la communauté humaine se réunit pour déterminer ce qui lui est commun.

Autour de quel « Commun » la communauté du territoire est-elle réunie ? Quelles valeurs ? Quelle(s) identité(s) ? Quelle histoire ? Quelles richesses ? Quel avenir ? Et ainsi, quelle fierté communautaire et territoriale ? Quel attachement territorial ? Quel sentiment d'appartenance ?

Au-delà des définitions quantitatives et objectives du territoire, ces questions viennent chercher leurs réponses dans le sensible, l'intime, l'implicite, la mémoire, l'émotionnel, le relationnel...

Parallèlement, la conduite du changement nécessaire aux transitions souhaitées demande une appropriation la plus large possible des enjeux, de la démarche et donc un portage le

« *Aucun corps collectif ne saurait exister sans un sentiment d'appartenance ; et pour que ce sentiment existe, il faut se raconter.* »

Pierre Rosanvallon

plus partagé et le plus étendu possible de ce changement. Il faut donc que cette transition « fasse sens » pour la communauté du territoire.

Cette problématique du sens apparaît dans la majorité des territoires écoutés et est intrinsèquement rattachée à la question de la mise en récit territoriale, autrement dit à l'approche narrative de la transition, du projet territorial et du territoire en lui-même.

Loos-en-Gohelle dont l'identité de départ, était prégnante, en a fait un instrument privilégié pour sa transition et a formalisé très tôt ce choix en embauchant un chargé de récit territorial, Julian Perdrigeat.

D'autres territoires comme les Crêtes Préardennaises ou la nouvelle Communauté de commune de Val d'Ille Aubigné s'engagent également dans cette voie. Et on peut sans doute affirmer que, dans la plupart des territoires écoutés, l'engagement dans un processus de transition tient à la volonté de donner un sens commun au futur du territoire.

L'approche narrative comme moteur transversal

L'enjeu d'une démarche de transition est que les changements qu'elle demande de mettre en œuvre soient portés, partagés et impulsés par un maximum d'acteurs et de personnes. On observe qu'un travail sur le récit accompa-

gnant la transition permet de construire un sens collectif à ces changements demandés et favorise une adhésion, une appropriation et une implication large.

Cette mise en récit doit être vue comme le fil rouge de la transition.

Elle permet de formuler et mettre en valeur les identités géographiques, historiques, culturelles, fonctionnelles, etc. construisant ainsi des éléments d'une fierté commune. Ceci est particulièrement important dans les territoires recomposés qui doivent traiter avec de nouveaux périmètres.

L'approche narrative englobe l'ensemble de la démarche territoriale et donne à voir une trajectoire territoriale, soit « d'où l'on vient » et « où l'on va ». Dans ce sens, elle caractérise à la fois le passé, l'actuel, le projeté et même l'« évalué » et le « transformé ». Elle est donc mobilisable pour la définition d'un diagnostic, d'une histoire collective, du modèle de développement qui caractérise ou a caractérisé le territoire (passé, actuel), pour l'élaboration du projet de transition (projeté), sa mise en œuvre (« transformé ») et son évaluation (« évalué »). Elle vise la construction collective d'une vision partagée du territoire.

Pour exemple, le département de Gironde s'est appuyé sur une mise en récit collective et multi-supports pour évaluer sa dé-

marche après 10 ans de travail. Il a ainsi valorisé le chemin parcouru et mis en lumière celui qu'il reste à faire.

Nous remarquons que cette mise en récit a aussi un impact sur les acteurs extérieurs au territoire, en le rendant plus attractif et en favorisant l'essaimage.

Plusieurs principes importants pour la construction collective d'un récit se dégagent des territoires écoutés.

En premier lieu l'approche narrative doit s'appuyer sur le réel et il est important de partir du vécu des protagonistes et être attentif à l'ordinaire, à l'habituel, au quotidien. Cette exigence permet l'implication personnelle de chacun et chacune dans la construction d'un récit collectif et offre la possibilité de mettre en lumière une expertise d'usage. Elle offre aussi la possibilité pour les parties prenantes (habitants, acteurs économiques et sociaux, élus et agents impliqués...) de se découvrir, d'apprendre à se connaître et ainsi mieux se « reconnaître », c'est-à-dire se faire confiance, s'accorder de la légitimité et donc estimer que l'on peut commencer à se projeter ensemble. Cette approche demande donc pour les élus et les agents d'adopter une posture d'écoute profonde envers les acteurs et parties prenantes. Le récit pour être légitime doit refléter l'expression des personnes concernées. Cette logique

s'inscrit aussi dans la volonté d'appropriation collective et elle favorise la responsabilisation des personnes et la contribution de chacun et chacune à l'émergence du territoire « transformé ».

Pour exemple, la coopérative de territoire des Fermes de Figeac a travaillé une approche narrative de son histoire, de celle de son territoire, des valeurs de la coopérative grâce à la création d'une exposition photo mettant en lumière des agriculteurs et agricultrices membres de la coopérative et leurs témoignages personnels.

La construction d'un récit territorial est donc une aventure collective où chacun contribue à la définition de ce qui rassemble. Nous remarquons alors l'importance de la convivialité dans l'approche narrative. Celle-ci semble primordiale pour encourager les habitants à participer et participe fortement à rendre tangible le récit commun par l'émergence d'un vécu collectif. Ce vécu est à l'image du récit : sensible, relationnel, humain. La convivialité se traduit principalement par l'organisation d'évènements emblématiques autour de la mise en récit : environ 1600 personnes sur une population de 20000 habitants aux 20 ans des Crêtes Préardennaises, fêtes de la transition en Albigeois et Bastides, fêtes de la mobilité organisée avec les associations en Val d'Ille-Aubigné, grande mobilisation et évènements liés au récit à Loos-en-Gohelle

comme la confection de l'écharpe des terrils...

Maintenir le cap contre vents et marées

Nombre de territoires subissent une dévitalisation liée à la disparition massive d'emplois à la suite de délocalisations industrielles, à la concentration des exploitations agricoles, à la disparition des services publics. La périurbanisation qui remplit les campagnes en bordure des métropoles et mange les terres avec des populations non enracinées ne compense pas ce mouvement. Ces territoires ont compris que la transition écologique et énergétique offrait l'occasion de construire une nouvelle cohésion économique territoriale valorisant les ressources locales avec des emplois non délocalisables. C'est le cas pour les énergies renouvelables, la rénovation du bâti, le montage de filières alimentaires locales...

Cette reconstruction cumulative suppose un effort de longue haleine associant toutes les forces vives du territoire.

Or les territoires se confrontent aux aléas et à la durée limitée des financements publics externes, nationaux et européens. De plus ils traversent des zones de turbulence liées aux reconfigurations des périmètres et, périodiquement, au renouvellement des élus. La

transition énergétique et écologique a besoin d'un temps long pour obtenir les résultats ambitieux visés.

Les écoutes réalisées fournissent quelques points d'appui pour garder ce cap exigeant. Elles suggèrent trois directions d'approfondissement interdépendantes et qui se renforcent mutuellement.

1^{ère} direction : installer la coopération, la co-production, dans les modes de faire afin d'entraîner toutes les parties prenantes, tous les échelons territoriaux, de pratiquer la transversalité. Des formations (Loos en Gohelle), des méthodes d'animation (Gironde), l'appui à des coopérations citoyennes (PTCE et autres) y contribuent.

2^{ème} direction : se doter de structures, de lieux qui démontrent ces nouveaux modes de faire et permettent de capitaliser les compétences qu'ils impliquent. Ces structures, lieux d'animation et de créativité permettent de mettre au point les méthodes innovantes, performantes car adéquates à chaque contexte.

3^{ème} direction : l'adhésion citoyenne. C'est le graal que tous recherchent pour ancrer la démarche de transition. Cela passe par la sensibilisation aux bénéfices de la transition, l'élaboration d'un récit commun, l'adhésion progressive et collective des différents acteurs à une même vision d'avenir pour le territoire. Donner un

sens partagé par tous à la démarche est un objectif à poursuivre continuellement : exemplarité, communication réflexive démontrant la transversalité du sujet, moments festifs...

Il faut également prévenir les ruptures financières. Le CESE a proposé un cadre plus stable et pérenne pour l'appui national,

sous la forme d'un Contrat de Transition Ecologique et Solidaire. Mais il est aussi nécessaire de gagner en autonomie financière et d'être en capacité de mobiliser les financements internes. C'est une affaire de changement de culture des élus. On observe dans les transitions les plus significatives l'intérêt qu'ils portent à jouer collectif en

investissant dans des structures rassemblant les compétences d'animation et d'ingénierie pour mener à bien cette transformation d'ampleur, cela permet d'aller plus loin que la seule rénovation de bâtiments publics. On retrouve l'importance de la démarche de construction de consensus, la transition progresse à travers un processus itératif.

Les enseignements ont été rédigés par Vincent Chassagne, Catherine Lapierre, Johan Milian, Valérien Poyau

Le collectif des écoutants :

Cécile de Blic, Vincent Chassagne, Yves Gorgeu, Catherine Lapierre, Gérard Logié, Jean Maillet, Johan Milian, Pierre Morisse, Jacques Picard, Valérien Poyau, Christel Ventzal.

Contactez-nous si vous êtes intéressé par une Écoute de votre territoire ou pour tout autre renseignement :

Valérien Poyau, Jean Maillet - UNADEL

150/154 rue du Faubourg Saint-Martin, 75010 Paris - unadel.org - 01 45 75 91 55

Les signaux d'une dégradation préoccupante de l'environnement se multiplient : réchauffement climatique, perte de biodiversité, risques d'épuisement des ressources naturelles dont les services sont indispensables à la survie de l'humanité. Il est impératif d'agir en profondeur pour réduire nos impacts.

S'appuyant sur les ressources locales, connaissant les besoins des habitants, les territoires ont un rôle primordial dans la transition nécessaire vers un développement durable. C'est une occasion de reprendre en mains leur destin pour nombre de territoires affectés par la désindustrialisation, la baisse du nombre d'exploitations agricoles ou encore le départ des services publics...

Ce livret restitue les enseignements des Écoutes territoriales sur l'animation et l'accompagnement du changement vers des modèles de développement durable.

Lien vers les fiches-reportages des Écoutes territoriales :



UNADEL

150/154 rue du Faubourg Saint Martin

75010 Paris - 01 45 75 91 55

www.unadel.org

