



Recherche-action :

Accompagnement de territoires en transition
pour capitaliser sur les pratiques de conduite du
changement dans les politiques publiques

Rapport final de capitalisation

Statut du document

Ce document constitue le rapport final du projet de recherche-action pour capitaliser autour des pratiques de conduite du changement dans les politiques publiques.

Rédigé par : Karine SAGE - ksage@quadrant-conseil.fr & Juliette ALOUIS - jalouis@quadrant-conseil.fr

Avec la relecture et les compléments des autres membres de l'équipe d'animation : Jacques RAVAILLAULT, Thomas BLAIS, Véronique REIX, Jean-François CARON, Vincent CHASSAGNE, Claude GRIVEL & Cécile de BLIC.

Remerciements

L'équipe d'animation constituée de :

- Jacques RAVAILLAULT, Thomas BLAIS, Véronique REIX de l'ADEME
- Jean-François CARON, consultant au sein de JFC3D et maire de Loos-en-Gohelle
- Vincent CHASSAGNE, Claude GRIVEL et Cécile de BLIC de l'UNADEL
- Karine SAGE et Juliette ALOUIS de Quadrant Conseil

... remercie chaleureusement l'ensemble des participants à la démarche au sein des territoires impliqués :

- Commune de Malaunay : Guillaume COUTET (Maire), Laurent FUSSIEN, Alice BRIANT, Isabelle MOULIN, Alexandre BAUDOIN ... en lien avec Eddy POITRAT (DR ADEME Normandie)
- Communauté de communes des Crêtes pré-ardennaises : Bernard BLAIMONT (Président), Jean Marie OUDART (Vice-président), Rébecca BOURRUT, Maité ROLLET, Nadia DJEMOUAI ... en lien avec Émilie Le FUR (DR ADEME Grand Est)
- Communauté de communes du Val d'Ille-Aubigné : Claude JAOUEN (Président), Christian ROGER (Vice-président), Alain Fougé (Vice-président), Daniel CUEFF (Conseiller délégué), Soazig ROUILLARD, Michel JANSSENS, ... en lien avec Renaud MICHEL (DR ADEME Bretagne)
- Plaine Commune et commune de l'Île-Saint-Denis : Patrick BRAOUEZEC (Président), Philippe MONGES (Vice-Président), Michel BOURGAIN (Maire honoraire) Frédérique DEQUIEDT, Magali BARDOU ... en lien avec Cyril MASCART (DR ADEME Île-de-France)
- Commune de Loos-en-Gohelle : Jean-François CARON (Maire), Julian PERDRIGEAT, Geoffrey MATHON, Margaux ESSONO ...

... les membres du panel d'experts :

- Samuel AUBIN du Collège des Transitions sociétales
- Laure DOBIGNY, Université de Genève
- Anaïs ROCCI, ADEME

- Olivier PASTOR, Oxalis
- Anne et Patrick BEAUVILLARD, Inovane

... et les membres du comité de pilotage :

- Esther BAILLEUL, CLER - Réseau pour la transition énergétique
- Magali BARDOU, Plaine Commune
- Sylvain BAUDET, Caisse des dépôts
- Fanny BONTEMPS, Ministère de la Transition écologique et solidaire
- Rebecca BOURRUT, Communauté de communes des Crêtes pré-ardennaises
- Alice BRIANT, Ville de Malaunay
- Stéphanie CABANTOUS, Citego
- Pierre CALAME, Citego
- Isabelle COUPRIE, Commissariat général au développement durable
- Frédérique DEQUIEDT, Plaine Commune
- Nadia DJEMOUAI, Communauté de communes des Crêtes pré-ardennaises
- Luc FARALDI, Commissariat général à l'égalité des territoires
- Sandrine FOURNIS, Ministère de la Transition écologique et solidaire
- Laurent FUSSIEN, Ville de Malaunay
- Nadège GUIRAUD, La 27^e Région
- Sylvie LACASSAGNE, Energy Cities
- Diane LEROUX, Agence française de développement
- Jean MAILLET, Unadel
- Coralie NOEL, Ministère de la Transition écologique et solidaire
- Claire PINET, ADEME
- Yannick REGNIER, CLER - Réseau pour la transition énergétique
- Anaïs ROCCI, ADEME
- Soazig ROUILLARD, Communauté de communes du Val d'Ille-Aubigné
- Stéphane VINCENT, La 27^e Région
- François WEILL, Futuribles
- Jean-Michel ZABIEGALA, Agence française de développement

Table des matières

1. Préambule - ADEME	6
2. Le projet de recherche-action en bref	9
GENÈSE.....	9
UNE ASSISTANCE A MAITRISE D'OUVRAGE POUR ALLER AU-DELA DU CAS LOOSSOIS	10
3. Résultats.....	29
METHODOLOGIE.....	29
3 POLES DE RESULTATS.....	30
RECIT : APPROCHES NARRATIVES, TRAJECTOIRE, FIL ROUGE.....	32
PENSER SYSTEMIQUE DANS LA FABRIQUE DE L'ACTION PUBLIQUE	41
SAVOIR-FAIRE COOPERATIFS : (1) EN INTERNE	44
SAVOIR-FAIRE COOPERATIFS : (2) AVEC LES AUTRES ACTEURS DU TERRITOIRE	48
SAVOIR-FAIRE COOPERATIFS : (3) EN EXTERNE, AVEC LES HABITANTS	55
LES QUESTIONNEMENTS OUVERTS PAR LA DEMARCHE	64
LES APPORTS DE LA DEMARCHE POUR LES TERRITOIRES IMPLIQUES.....	68
4. Synthèse des résultats	71
RECIT : APPROCHES NARRATIVES, TRAJECTOIRE, FIL ROUGE.....	71
PENSER SYSTEMIQUE DANS LA FABRIQUE DE L'ACTION PUBLIQUE	71
SAVOIR-FAIRE COOPERATIFS : (1) EN INTERNE	72
SAVOIR-FAIRE COOPERATIFS : (2) AVEC LES AUTRES ACTEURS DU TERRITOIRE	72
SAVOIR-FAIRE COOPERATIFS : (3) EN EXTERNE, AVEC LES HABITANTS	73
SYNTHESE PAR TERRITOIRE.....	74

SYNTHESE CARTOGRAPHIQUE	75
-------------------------------	----

1. Préambule - ADEME

En 2016 l'ADEME réceptionnait de la part de sa direction régionale des Hauts de France les résultats **d'une évaluation inhabituelle qui concernait la stratégie de conduite du changement**. Cette évaluation fondée sur une méthode novatrice encore peu utilisée en France analysait l'expérience de transition conduite par les responsables de la collectivité de Loos en Gohelle avec leur population sur une période de plus de vingt ans. L'intérêt de cette évaluation sur un territoire inscrit « en transition » a cru progressivement au sein de l'agence tant les équipes techniques en charge de l'animation territoriale sont en quête de clefs de compréhension pour appréhender les leviers d'une mobilisation territoriale réussie au long court.

Depuis près de 20 ans, l'ADEME a déployé en partenariat avec les acteurs des territoires et en appui aux collectivités des modes d'emploi nombreux pour initier et déployer des plans d'action locaux (PCEAT, Plans de prévention déchets, etc.). Les contrats d'objectifs territoriaux ont représenté un saut qualitatif en proposant des soutiens publics (de conseil et financiers) en contrepartie de programmes locaux visant à obtenir des résultats sur le moyen terme. Néanmoins ces progrès qui ont fait « entrer en projet de transition » de nombreux territoires, ont souvent marqué le pas quant à leur capacité à comprendre et mobiliser largement et sur le temps long la population et l'ensemble des parties prenantes de chacun de ces territoires.

En réceptionnant cette évaluation portant sur une expérience concrète de conduite du changement, l'ADEME appréhende et accueille un nouveau domaine de l'innovation sociale qui vient à la fois enrichir ses approches techniques et surtout couvrir la réalité d'une transition écologique qui est aussi sociétale et démocratique. C'est pourquoi il a été décidé au vu de l'intérêt des enseignements issus de cette évaluation d'engager une seconde étape sous la forme d'une recherche-action qui puisse répondre à 2 objectifs :

1. Consolider les enseignements obtenus en les confrontant à la réalité d'autres équipes territoriales engagées dans un processus de transition,
2. Expérimenter une modalité d'animation pluridisciplinaire auprès d'équipes de décideurs et d'acteurs de terrain engagés.

Ce rapport présente notamment les résultats de ce travail de consolidation qui clôt un travail collectif de 20 mois au terme duquel les enseignements initiaux passés à l'épreuve de réalités territoriales contrastées se trouvent le plus souvent enrichis et repositionnés. Ces enseignements constituent un socle significatif, plus robuste sur lequel aujourd'hui des équipes de décideurs locaux peuvent ouvrir ou poursuivre avec la population de leurs territoires leur transition énergétique et écologique.

En effet, cette étude apporte une contribution significative pour faire tourner l'un des deux moteurs du développement territorial, celui de la « gouvernance » et de la mise en mouvement des acteurs. Les enseignements majeurs de cette étude éclairent la question « comment donner envie de se mettre en mouvement sur son territoire ? » en proposant une nouvelle façon de produire de la politique publique. En partant des principes de questionnement de l'évaluation, ce travail expérimental propose également de lier ce que chaque territoire peut attendre de la transition énergétique et écologique, ses effets, et les modes de faire lui permettant d'y parvenir.

Ce rapport donne à voir de nombreux enseignements, certains connus mais finalement peu appliqués, et d'autres novateurs sur lesquels nous souhaitons insister car ils sont bien plus que de simples bonnes pratiques mais des axes structurants qu'une transition réussie rend indispensables.

- La mise en **récit(s)** de la trajectoire ou comment co-construire avec la population un récit vivant, constamment entretenu et renouvelé inspiré d'une histoire collective assumée et développant une trajectoire vers un horizon mobilisateur. Loin du « story telling », ce récit s'envisage et se déploie comme exercice démocratique conférant de la cohésion sociale ainsi qu'une fierté d'appartenance au territoire.
- **L'implication habitante** comme le premier des savoir-faire coopératifs : elle entend dépasser le schéma habituel de la « participation » pour entrer dans le cadre de « coopérations multiples et transversales » entre acteurs du territoire qu'ils soient consommateurs-citoyens, responsables d'entreprises ou associatifs... Elle se construit à partir de réalités, d'opportunités et d'initiatives locales. La collectivité propose le cadre porteur de cet engagement et redonne du sens à la citoyenneté : meilleure expression du besoin, prise de responsabilité et d'initiative.
- Une **approche systémique généralisée** qui constitue à la fois la charpente du projet politique et irrigue de manière opérationnelle toutes les mises en projets. Elle permet une meilleure cohérence de l'intervention et une réponse améliorée aux besoins des populations. Elle concerne toutes les actions sectorielles afin de les envisager dans toutes leurs dimensions sociales, économiques et environnementales et leurs interactions. Elle inspire la nature des expertises recherchées qu'elles soient techniques, économiques, managériales.
- **Management de projet** de l'« entreprise collectivité » en charge de créer de la valeur ajoutée de « vie publique » sur son territoire. Les élus et les services entrent dans une culture de portage de projets. Il s'agit d'un changement de posture assez radical faisant reculer ou pour le moins

s'équilibrer les réflexes administratifs et gestionnaires au profit de ceux d'animateurs et de porteurs de projet.

Au travers des difficultés rencontrées au fil de cette démarche de recherche-action, l'équipe d'animation et en particulier l'ADEME s'est dotée de nouveaux repères quant aux postures à tenir et aux démarches à entreprendre vis-à-vis des élus et des acteurs de territoire engagés dans la transition. Deux repères importants sont à mettre en avant pour une agence d'objectifs et d'expertise telle que l'ADEME :

- Adopter une posture d'écoute et de questionnement en vue de co-construire avec les acteurs du territoire une analyse et une ambition collective. La transaction financière devient secondaire à ce stade.
- Envisager la démarche en s'appuyant sur une équipe pluridisciplinaire dans laquelle l'approche systémique de l'agence s'enrichit et se bonifie du savoir-faire du sociologue, de l'évaluateur, du développeur territorial et d'élus animateurs.

Ce travail constitue une étape, en cela qu'il se termine sur un double constat. D'une part, cette démarche a permis de faire émerger de nouveaux questionnements qui doivent être explorés pour venir enrichir ce rapport. On peut citer entre autres la question des « leaderships » de la transition que le groupe d'expert a remis en évidence pour ne pas en faire un « impensé », les leaderships devant être identifiés, encouragés, renouvelés ... Les nouveaux modèles économiques également, qui constituent une construction essentielle pour assurer la soutenabilité des modèles de transition de nos territoires.

D'autre part, si cette démarche d'accompagnement nous a appris à écouter, comprendre et identifier les marqueurs de la transition, elle laisse aussi une attente : celle de pouvoir structurer et proposer à ceux qui veulent se lancer les expériences et les outils pour mettre en œuvre ces enseignements.



2. Le projet de recherche-action en bref

GENÈSE

En 2014, l'ADEME a signé un protocole « Démonstrateur de la conduite du changement vers une ville durable » avec Loos-en-Gohelle dont la stratégie de conduite du changement a fait l'objet d'une **évaluation** en 2015 qui visait à répondre à 3 questions :

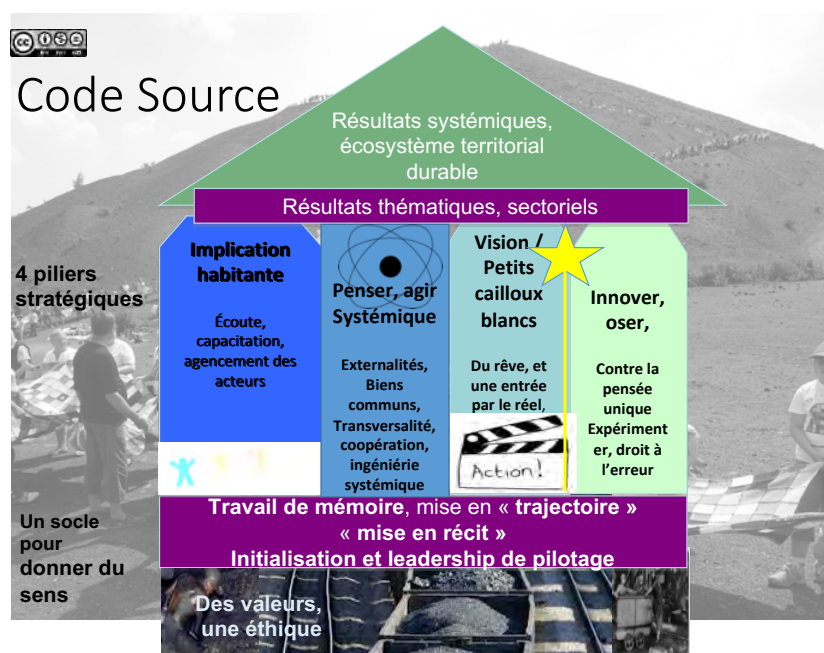
1. Y a-t-il une stratégie de conduite du changement à Loos-en-Gohelle ?
2. Est-elle efficace ?
3. Est-elle généralisable ?

L'évaluation utilise les termes de « **stratégie de conduite du changement** » dans le sens suivant :

Du point de vue de l'acteur public, conduire le changement, c'est susciter le désir, fournir les conditions, poser des cadres collectifs pour favoriser le changement de comportements de tous les acteurs du territoire, c'est-à-dire leur mise en mouvement de façon systémique en faveur d'un projet partagé, celui de la transition vers un modèle de développement plus durable.

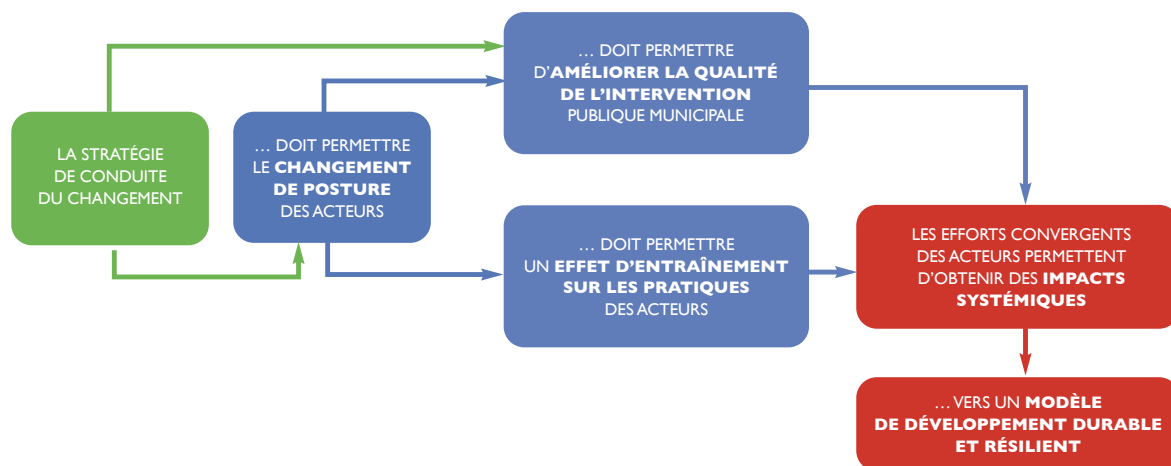
La stratégie de conduite du changement loossoise a fait l'objet d'une conceptualisation par l'équipe municipale sous la forme d'un **code source** qui se présentait alors de la façon suivante :

Figure 1 : Code source de Loos-en-Gohelle



L'évaluation a permis de relire et de compléter ce code source, notamment au regard des résultats attendus, sous la forme d'un **logigramme** dont une version simplifiée est proposée ci-dessous :

Figure 2 : Effets attendus de la stratégie de conduite du changement loossoise



L'évaluation a notamment abouti à l'écriture collective d'une **dizaine d'enseignements** (en annexe). Le rapport complet est disponible en ligne¹.

Figure 3 : Extrait de la synthèse du rapport final d'évaluation de la stratégie de conduite du changement loossoise



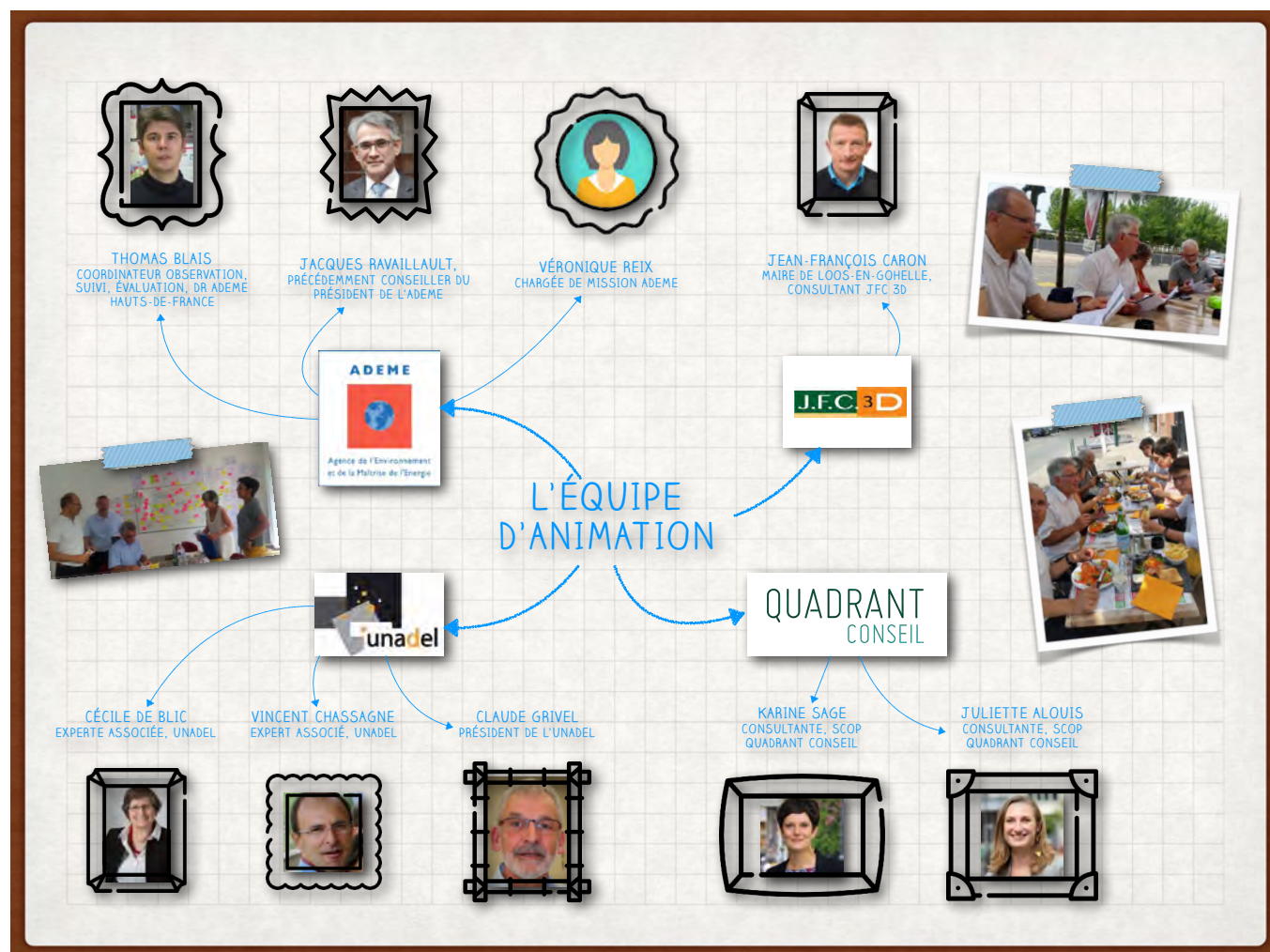
UNE ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE POUR ALLER AU-DELÀ DU CAS LOOSSOIS

À la suite ce de travail, l'ADEME a souhaité confronter ces enseignements à l'**expérience d'autres territoires**. Elle a rassemblé une équipe d'animation qui a conçu un **projet de recherche-action** autour d'une assistance à maîtrise d'ouvrage

¹ <https://www.ademe.fr/evaluation-strategie-conduite-changement-commune-loos-gohelle>

(AMO) expérimentale sur les stratégies de conduite du changement. Le présent document constitue le rapport final de capitalisation issu de ce projet.

Figure 4 : L'équipe d'animation du projet de recherche-action



Intervention auprès des territoires

L'ADEME a identifié en lien avec son réseau de directions régionales **4 territoires** engagés dans des démarches de transition similaires à Loos-en-Gohelle mais présentant des caractéristiques différentes de la commune loossoise (intercommunalité, périurbain, rural, urbain dense...) qui ont accepté de participer au projet :

1. La commune de **Malaunay** (6 000 hab.), commune située dans la Métropole rouennaise (Seine-Maritime).
2. La communauté de communes des **Crêtes pré-ardennaises** (23 000 hab.) composée de 94 communes située dans une zone rurale avec une densité très faible (Ardennes).
3. La communauté de communes du **Val d'Ille-Aubigné** (35 000 hab.) composée de 19 communes située à proximité de la Métropole de Rennes (Ille-et-Vilaine).

4. L'établissement public territorial de **Plaine Commune** (plus de 400 000 hab.) composée de 9 communes dont l'Île Saint-Denis (7 800 hab.) située dans la Métropole du Grand Paris (Seine-Saint-Denis).

Figure 5 : Carte des territoires impliqués dans le projet de recherche-action



L'objectif était de partager et enrichir les enseignements loossois dans le cadre d'un accompagnement en 4 temps forts :

1. Une **visite préalable** pour se rencontrer
2. Une **session #1 de récit de l'expérience loossoise** pour susciter le désir
3. Une **session #2 focalisée sur 2 projets** du territoire pour partir du réel
4. Un **atelier #3 pour capitaliser** sur les enseignements de l'évaluation et enrichir le projet de transition du territoire sur 3 thématiques : la fabrique de l'action publique, les pratiques de coopération en externe avec les acteurs du territoire et les pratiques de coopération en interne.

Le détail de ces différents temps forts est détaillé et illustré ci-après.

Encadré 1 : Prise de contact avec les territoires

La prise de contact avec les territoires s'est déroulée selon les 3 étapes suivantes :

1. L'ADEME invite officiellement les territoires à participer au projet de recherche-action, identifie une personne référente et donne à l'équipe d'animation le signal pour poursuivre les contacts

2. Jean-François Caron réalise un premier entretien avec le-la premier-ère élu-e des territoires impliqués. Cet entretien introductif a pour objectif d'établir un **premier contact** « d'élus à élus », de consolider l'adhésion de l'élus à la démarche et d'avoir une première appréhension du projet de transition porté par le territoire.
3. À la suite de l'entretien « d'élus à élus », l'Unadel prend un contact plus technique avec la personne référente au sein des territoires pour organiser une première rencontre entre les équipes de la collectivité et l'équipe d'animation, de collecter des éléments complémentaires d'appréhension du projet de transition porté par le territoire et d'organiser le déroulé du projet dans le territoire (calendrier, personnes mobilisées, éléments logistiques, etc.).

Encadré 2 : Déroulé-type de la visite terrain préalable auprès des territoires

Objectifs : La visite terrain préalable constitue un temps d'écoute du territoire permettant à l'équipe d'animation de mieux le connaître et de nouer un lien de confiance avec les équipes mobilisées

Qui ? : La visite doit permettre de rencontrer au moins 5 à 6 acteurs-clés du projet de transition du territoire : élus-e-s, techniciens, partenaires, acteurs du territoire voire expert-e-s associé-e-s à la conception et/ou à la mise en œuvre du projet de transition qui peuvent raconter le mieux le récit du projet de transition. Selon les partis pris de la collectivité, il peut s'agir d'un groupe d'acteurs plus ou moins ouvert sur l'extérieur.

Comment ? : La visite articule des temps d'entretiens individuels, éventuellement collectifs et un temps d'observation/ de visite d'une réalisation phare de la collectivité, choisie parce qu'elle est « parlante » de son projet de transition, qu'elle l'incarne particulièrement bien. Le déjeuner doit également permettre un échange plus informel. Les entretiens s'appuient sur la grille de questionnement de cadrage proposé dans l'encadré précédent.

Déroulé-type :

- *Matinée :*
 - ✓ Entretien avec la personne référente de la DR ADEME et ses collègues qu'elle jugerait utile d'associer à cet échange
 - ✓ Entretien avec le maire ou le président de l'intercommunalité
 - ✓ Entretien avec la personne référente du projet de transition au sein du territoire
 - ✓ Entretiens individuels ou collectifs avec les autres élus-e-s investi-e-s en faveur du projet de transition
- *Déjeuner* avec la personne référente au sein du territoire et « le noyau dur » du projet de transition
- *Après-midi :*
 - ✓ Observations/ visites de terrain
 - ✓ Entretiens individuels ou collectifs avec les acteurs clés au sein des équipes techniques investis en faveur du projet de transition
 - ✓ Entretiens individuels ou collectifs avec les partenaires, acteurs du territoire voire expert-e-s associé-e-s à la conception et/ou à la mise en œuvre du projet de transition
 - ✓ Temps de débriefing avec la personne référente au sein du territoire – finalisation de la programmation de la session #1

Illustration 1 : Visite préalable à Malaunay en mai 2017



Encadré 2 : Déroulé-type de la session #1 de récit de l'expérience loossoise pour susciter le désir

Objectifs : La session #1 doit permettre de susciter le désir pour créer une dynamique positive en faveur de la démarche, de révéler le projet de transition du territoire à la lumière de l'expérience loossoise et des enseignements tirés de l'évaluation, de poser les bases de la session #2.

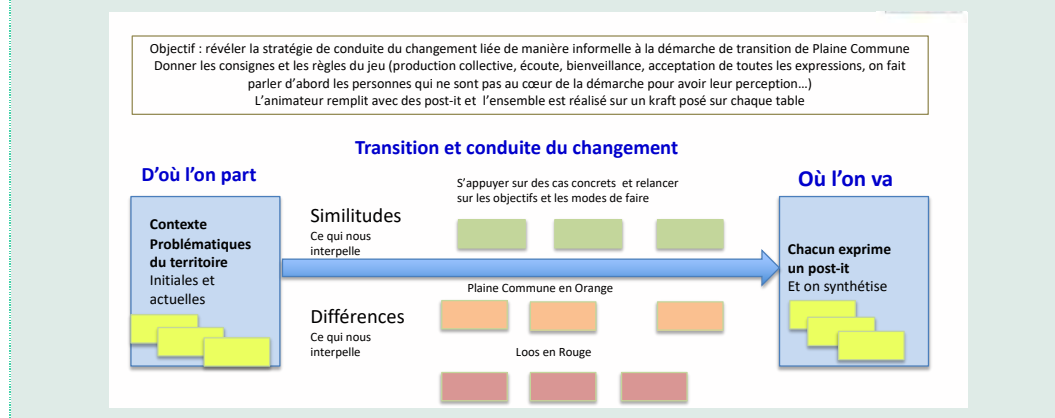
Qui ? : Elle rassemble un groupe élargi d'acteurs du projet de transition du territoire. Il inclut le maire, les autres élu-e-s porteurs du projet, les agents des services qui mettent en œuvre le projet, les partenaires qui appuient le projet (financement, ingénierie, etc.), les acteurs du territoire mobilisés par et/ou pour le projet de transition : acteurs associatifs, chef-fe-s d'entreprises et salarié-e-s, agriculteur-ice-s, habitant-e-s, etc. Les membres du groupe connaissent suffisamment tout ou partie du projet de transition pour pouvoir exprimer un point de vue sur le sujet et contribuer à le discuter, le révéler et l'améliorer.

Comment ? : Une première séquence narrative sur le récit loossois est assurée par Jean-François Caron pour inspirer et questionner en miroir les participants sur leur propre projet de transition. Une deuxième séquence en ateliers permet de faire émerger de premiers éléments de réponse et de dessiner les contours de la stratégie de conduite du changement du territoire.

Déroulé-type :

- *Accueil* et ouverture par le maire ou le président du territoire
- *Introduction* par l'ADEME sur les objectifs de la démarche
- *Séquence 1 :*
 - ✓ La stratégie de conduite du changement de Loos-en-Gohelle par Jean-François Caron²
 - ✓ Les principaux enseignements issus de l'évaluation de la stratégie de conduite du changement loossoise par Karine Sage
- *Séquence 2 :*
 - ✓ Atelier en sous-groupe de 6 à 8 participants visant à reconstituer la stratégie de conduite du changement du territoire en s'appuyant sur une grille du type suivant :

Figure 6 : Grille d'animation des ateliers de la session#1 à Plaine Commune



² Récit proche de la conférence TEDx donnée par Jean-François Caron en 2015 et accessible à partir du lien suivant : <https://youtu.be/uZFNNN7i734>

- ✓ Partage en plénière des productions issues des ateliers
- *Conclusion :*
 - ✓ Échanges sur les points marquants issus de cette session #1
 - ✓ Le regard à chaud de Jean-François Caron
 - ✓ Ouverture sur la session #2 : validation du choix des études de cas qui feront l'objet de discussions approfondies
 - ✓ Conclusion du maire ou du président



COMPOSITION DU GROUPE ÉLARGI

PLAINE COMMUNE

- PATRICK BRAOUEZEC, PRÉSIDENT
- PHILIPPE MONGES, VICE-PRÉSIDENT ÉCOLOGIE URBAINE ET MAIRE ADJOINT À L'URBANISME À L'ÎLE-SAINT-DENIS
- ANTHONY DAGUET, DÉLÉGUÉ TERRITORIAL EN CHARGE DE DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE
- EMMANUELLE OTT, DIRECTRICE DE CABINET
- LILIA SANTANA, COLLABORATRICE DU CABINET, RÉFÉRENTE ÉCOLOGIE URBAINE/DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE/ÉGALITÉ FEMMES HOMMES
- MÉLANIE LAMANT, DGS
- TIMOTHÉE DELACOTE, CHARGÉ DE MISSION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE
- FRÉDÉRIQUE DEQUIEDT, DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE À L'ÉCOLOGIE URBAINE
- MAGALI BARDOU, CHARGÉE DE MISSION ÉCOLOGIE URBAINE, CHEF DE PROJET AGENDA 21, ANIMATRICE DU RÉSEAU DES ACTEURS EN TRANSITION "TERRE D'AVENIR"
- MARIE LARNAUDIE, CHARGÉE DE MISSION ÉCOLOGIE URBAINE, CHEF DE PROJET RÉFÉRENTIEL D'AMÉNAGEMENT SOUTENABLE
- FANNY DUMONT, DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE À L'ORGANISATION
- ODILE ROSSET, CHEF DE PROJET - UT RÉNOVATION URBAINE STAINS (PIA VILLE DURABLE ET SOLIDAIRE), DIRECTION RÉNOVATION URBAINE
- LAURA PERRIER, CHEF DE PROJETS SECTEUR OUEST, DIRECTION DE L'AMÉNAGEMENT
- MARIE ANQUEZ, UT RU L'ÎLE ST DENIS ST OUVEN

L'ÎLE-SAINT-DENIS

- MICHEL BOURGAIN, CONSEILLER MUNICIPAL, MAIRE HONORAIRE DE L'ÎLE-SAINT-DENIS
- ELISABETH BOURGAIN, DÉLÉGUÉE À LA DÉMOCRATIE LOCALE, POLITIQUE DE LA VILLE ET PROJET ÉDUCATIF
- KADIOULA AIDARA DIABY, DÉLÉGUÉE À LA JEUNESSE ET AUX SPORTS
- ANNIE RAFFAÏAUD, DÉLÉGUÉE AUX SOLIDARITÉS, AU LOGEMENT ET AUX DROITS DES FEMMES
- HENRY DEMOT, DÉLÉGUÉ À LA CITOYENNETÉ, À LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE ET AUX GRANDS ÉVÉNEMENTS
- SARAH HUMBLLOT, DGS
- RICHARD DRAKES, DIRECTEUR DE CABINET
- DELPHINE DESPRES, DIRECTRICE DE LA CITOYENNETÉ ET DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL

EPINAY-SUR-SEINE

- EUGÉNIE PONTHER, MAIRE ADJOINT À L'ÉCOLOGIE URBAINE

STAINS

- FRANCIS MORIN, MAIRE ADJOINT DÉLÉGUÉ À LA SÉCURITÉ, L'ENVIRONNEMENT ET LA PROPRIÉTÉ À STAINS

SAINT-DENIS

- MICHEL RIBAY, MAIRE ADJOINT EN CHARGE DE L'ÉNERGIE ET DU CLIMAT, SAINT-DENIS
- ANNE CLAIRE GARCIA, CHARGÉE DE MISSION DSL

PIERREFITTE

- DOMINIQUE CARRÉ

PARTENAIRES

- VALÉRIE GRÉMONT, CHARGÉE DU CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT
- MATHIEU GLAYMANN, DIRECTEUR DE LA RÉGIE DE SAINT-DENIS
- OCEANE HÉROUD, DIRECTRICE DE L'ASSOCIATION DÉCHETS D'ART ET CO-FONDATRICE DU COLLECTIF MUNDO GAWI
- SIMON JACQUEMIN ASSOCIATION BELLASTOCK
- ELISABETH MARIE BOURGAIN, PRÉSIDENTE D'HALAGE
- STÉPHANE BERDOULET, DIRECTEUR D'HALAGE
- JEAN-PHILIPPE ROUCHON, LE PHARES
- MANON MAUGE-IMBAULT, LE PHARES
- CÉLINE TCHERKASSKY, ICI

SESSION #1 À PLAINE COMMUNE

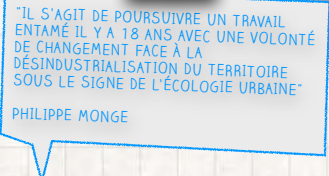
LE 22 MAI 2018



JEAN-FRANÇOIS CARON EN PLEINE NARRATION



LES PRODUCTIONS ISSUES DES ATELIERS



"IL S'AGIT DE POURSUIVRE UN TRAVAIL ENTAMÉ IL Y A 18 ANS AVEC UNE VOLONTÉ DE CHANGEMENT FACE À LA DÉSINDUSTRIALISATION DU TERRITOIRE SOUS LE SIGNE DE L'ÉCOLOGIE URBAINE"

PHILIPPE MONGE



"IL VAUT MIEUX ALLUMER UNE BOUGIE QUE DE MAUDIRE LES TÉNÉBRES"

MICHEL BOURGAIN CITANT CONFUCIUS

Entre les sessions #1 et #2, un **travail préparatoire** permet de rassembler des éléments d'information sur les 2 à 3 projets retenus pour faire l'objet d'**études de cas** lors de la session #2 (voir l'encadré ci-dessous).

Encadré 3 : Déroulé-type du travail inter-session de préparation des études de cas

Objectifs : Préparer les études de cas dont la présentation et l'approfondissement seront au cœur de la session #2.

Qui ? : L'équipe d'animation accompagne le travail inter-session réalisé par une équipe technique resserrée autour du référent sur le territoire.

Choix des études de cas : Les études de cas sont choisies pour leur caractère emblématique, leur capacité à incarner la stratégie de conduite du changement du territoire. L'analyse de ces cas spécifiques doit permettre de révéler les marqueurs globaux de la stratégie de conduite du changement. Il s'agit plutôt de « grands projets » achevés ou toujours en cours, d'une ampleur suffisante pour avoir touché une part significative de la population. Les cas retenus sont au nombre de 2 à 3.

Grille d'analyse des cas : à renseigner lors de l'inter-session qui servira de base à la présentation faite lors de la session #2

Intitulé du cas	[à compléter]
Description du cas	
Raisons du choix du cas	[Pourquoi le cas a-t-il été retenu ?]
Contexte et genèse du projet	[De quelle compétence municipale le projet relève-t-il ? Quelles réalisations précédentes marquantes sur ce champ (y compris lors des précédents mandats) Qu'est-ce qui a motivé le projet ?]
Objectifs	[Quels sont les objectifs poursuivis ?]
Parties prenantes	[Qui sont les principales parties prenantes concernées dans le projet ? Parmi elles, lesquelles ont été impliquées dans sa mise en œuvre ?]
Réalisations	[Qu'est-ce qui a été fait dans le cadre du projet ? Quelles sont les principales réalisations ? les principales modalités d'intervention ? L'opération est-elle conduite en mode projet ?]
Ressources	[Quelles sont les ressources allouées au projet : €, etp, compétences, expertises internes et externes ...]
Éléments de bilan	[Quels sont éléments de bilan disponibles (quantitatifs et/ou qualitatifs) ?]
Perspectives	[Quelles sont les perspectives d'évolution ? Comment le projet est-il susceptible d'évoluer/ de se poursuivre/ de trouver des prolongements ?]
Test des marqueurs loossois	
Multiscalaire	[Le projet combine-t-il plusieurs échelles territoriales, au-delà de l'échelon municipal ? lesquelles ? pourquoi ? comment ? avec quels résultats/ valeur ajoutée ?]

Global	[Le projet prend-il en compte plusieurs dimensions du développement durable/ articule-t-il plusieurs enjeux relevant de champs généralement envisagés séparément ? lesquelles ? pourquoi ? comment ? avec quels résultats/ valeur ajoutée ?]
Expertise externe	[Le projet mobilise-t-il des expertises externes ? lesquelles ? pourquoi ? comment ? avec quels résultats/ valeur ajoutée ?]
Récit	[Le projet s'inscrit-il dans un récit de la trajectoire du territoire ou l'incarne-t-il ou raconte-t-il un micro-récit ? lequel ? pourquoi ? comment ? avec quels résultats/ valeur ajoutée ?]
Cadre de vie	[Le projet implique-t-il une amélioration du cadre de vie ? laquelle ? pourquoi ? comment ? avec quels résultats/ valeur ajoutée ?]
Implication	[Le projet met-il en mouvement des acteurs ? implique-t-il des habitants dans sa conception et/ou sa mise en œuvre et/ou son suivi/évaluation ? qui ? pourquoi ? comment ? avec quels résultats/ valeur ajoutée ?]
Élus et agents	[Le projet mobilise-t-il des ressources spécifiques des agents et élus ? agissent-ils en faveur du projet selon des modalités spécifiques ? lesquelles ? pourquoi ? comment ? avec quels résultats/ valeur ajoutée ?]
Commentaires complémentaires	
Marqueurs spécifiques	[Des marqueurs spécifiques au territoire ont-ils d'ores et déjà été identifiés ? NB : Ce travail sera poursuivi lors de la session #2]
Questions d'approfondissement	[Quelles sont les questions posées par le cas qu'il serait intéressant d'approfondir/ de soumettre au groupe de travail lors de la session #2 ?]

Les grilles font l'objet d'échanges avec l'équipe d'animation et sont jointes au dossier des participants à la session #2.

Encadré 4 : Déroulé-type de la session #2 d'analyse réflexive de la stratégie de conduite du changement du territoire

Objectifs : La session #2 s'ancre sur l'analyse de cas spécifiques, réels, de projets mis en œuvre par la collectivité pour révéler les marqueurs globaux de la stratégie de conduite du changement. Elle complète par des éléments concrets, opérationnels issus de l'expérience de la collectivité, les éléments plus stratégiques et narratifs collectés en session #1.

Qui ? : Elle rassemble le même groupe que celui réuni lors de la session #1. Les chef-fe-s de projet des cas retenus constituent des personnes-ressources lors du temps d'atelier.

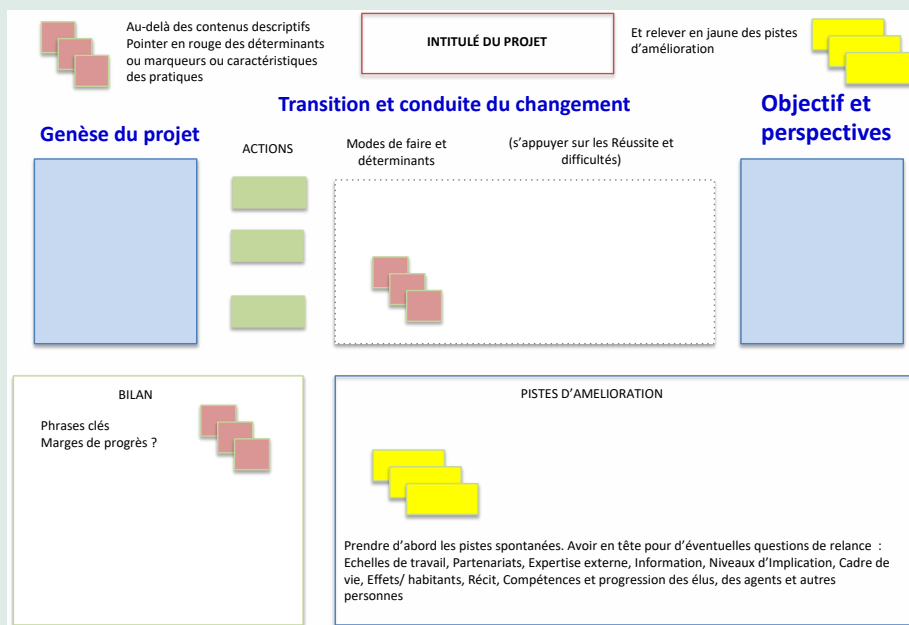
Comment ? : Une première séquence déploie 2 à 3 ateliers d'analyse des pratiques autour des cas retenus. Une deuxième séquence permet d'esquisser une première synthèse réflexive en plénière enrichie par les échanges des participants et les réactions des élu-e-s.

Déroulé-type :

- Accueil et ouverture par le maire ou le président du territoire
- Retour sur la session #1 :
 - ✓ Les points saillants retenus par l'équipe d'animation
 - ✓ Les éléments clés du projet de transition présenté par l'elu-e référent
- Séquence 1 : Ateliers d'analyse des pratiques

- ✓ Présentation du cas par la personne-ressource
- ✓ Questions-réponses
- ✓ Échanges s'appuyant sur une grille du type suivant :

Figure 7 : Grille d'animation des ateliers de la session#2



- ✓ Partage en plénière des productions issues des ateliers
- *Séquence 2 :*
 - ✓ Restitutions des ateliers en plénière
 - ✓ Échanges et première synthèse réflexive
- *Conclusion :*
 - ✓ Le regard à chaud de Jean-François Caron
 - ✓ Ouverture sur la session #3 : éléments à approfondir en priorité
 - ✓ Conclusion du maire ou du président



**Les Crêtes
Préardennaises**
communauté de communes

SESSION #2 COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DES CRÊTES PRÉARDENAISE

LE 6 DÉCEMBRE 2017



ICI C'EST LA VIE DE LA COLLECTIVITÉ QUI TRANSPARAÎT, QUI DONNE ENVIE DE S'Y INSTALLER, D'Y VIVRE ET DE S'ENGAGER DANS LES PROJETS.

LES CRÊTES CONSTITUE UN TERRITOIRE RURAL, LA PLUS GROSSE COMMUNE FAIT 1400 HABITANTS, CE N'EST PAS LA CAPTALE OU ALORS IL Y A 94 CAPITALES / CE QUI FAIT LE DYNAMISME DE SON TERRITOIRE, C'EST QUE TOUT LE MONDE PEUT AVOIR ACCÈS À QUELQUE CHOSE, C'EST CE QUI FAIT QU'ON S'ENTEND BIEN !

PRÉSIDENT DE LA CC BLAIMONT

GENÈSE DU PROJET

LES PRODUCTIONS ISSUES DES ATELIERS

ETUDE DE CAS 1 : LES ÉNERGIES RENOUVELABLES DANS LES CRÊTES - CENTRALES VILLAGEOISES PHOTOVOLTAÏQUE ET LES AILES DES CRÊTES.

GENÈSE : L'IDÉE DE CRÉER UN PARC CITOYEN EST NÉE DANS LES ANNÉES 2000, AU MOMENT OÙ LES RÉFLEXIONS MENÉES DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE DE PAYS MISE EN PLACE SUR LE TERRITOIRE ABORDAIENT LES CONCEPTS DE RELOCALISATION DE L'ÉCONOMIE ET L'IMPLICATION DES HABITANTS DANS LE DÉVELOPPEMENT DE SON TERRITOIRE. LES AILES DES CRÊTES EST LE PREMIER PROJET QUI A MOBILISÉ UN FINANCEMENT PARTICIPATIF D'HABITANTS MAIS ÉGALEMENT DES COMMUNES DU TERRITOIRE. LE PROJET DE CENTRALES VILLAGEOISES A DÉMARRÉ EN 2016.

ÉLÉMENTS DE BILAN :

- * ÉOLIENNES DE 0,8MW CHACUNE SOIT L'ÉQUIVALENT DE 1600 FOYERS ALIMENTÉS.
- * INVESTISSEMENT DE 3,6M€ DONT 1,8M€ PAR LES CITOYENS ET COLLECTIVITÉS

LES AILES DES CRÊTES

C'EST 3 ÉOLIENNES + 1800 FOYERS

1^{er} parc citoyen à financement local et citoyen de Champagne-Ardenne

LOCALISATION : SOUVEILLEMONT ET CHAGNY

DONT UNE éolienne réservée entièrement aux enfants

INVESTISSEMENT : 3,6 M€

Mise en Service 2016

ETUDE DE CAS 2 : VERS DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DE LA MOBILITÉ DANS LES CRÊTES - ESPACE TÉLÉTRAVAIL ET COWORKING À LUCQUY

CE PROJET EST ISSU D'UNE DEMANDE ÉMANANT DE SALARIÉS DONT LE LIEU DE RÉSIDENCE EST RELATIVEMENT ÉLOIGNÉ DU LIEU DE TRAVAIL OU D'INDÉPENDANT NE SOUHAITANT PLUS TRAVAILLER SEUL CHEZ EUX ET RECHERCHANT DES LIEUX D'ÉCHANGE.

L'AMÉNAGEMENT D'ESPACES DE TÉLÉTRAVAIL ET COWORKING VISENT À APPORTER UNE RÉPONSE ADAPTÉE ÉGALEMENT AUX ENTREPRISES QUI NE SOUHAITENT PAS QUE LEURS SALARIÉS PRATIQUENT LE TÉLÉTRAVAIL À LEUR DOMICILE.



LES CHANTIERS DES ÉOLIENNES DES AILES DES CRÊTES



CRÊTES PHOTO : (https://ardevines.champagneenergycoop.fr)

Encadré 5 : Déroulé-type de la session #3 de capitalisation

Objectifs : La session #3 clôture l'intervention auprès du territoire et constitue un temps de synthèse des enseignements issus des différents ateliers. Elle vise à formaliser des éléments de réponse à la question de la validité des enseignements loossois au-delà du cas loossois et des pistes d'évolution pour accélérer et/ou amplifier la dynamique de transition du territoire.

Qui ? : Elle rassemble le même groupe que celui réuni lors des sessions #1 et #2.

Comment ? : Une première séquence déploie un atelier de réflexion puis de rédaction réflexive par rapport aux enseignements tirés de l'expérience loossoise. Une deuxième séquence prospective en plénière permet de faire émerger des pistes pour consolider et poursuivre le projet de transition.

Déroulé-type :

- Accueil et ouverture par le maire ou le président du territoire
- Séquence 1 : Atelier réflexif à partir des enseignements loossois
 - ✓ Chaque enseignement loossois fait l'objet d'une courte présentation ; les éléments convergents déjà identifiés sur d'autres territoires sont également présentés.
 - ✓ Les participants sont invités à voter à main levée à l'aide d'un code couleur permettant de déterminer dans quelle mesure ils reconnaissent l'expérience du territoire dans l'enseignement présenté.

Figure 8 : Grille de vote coloré et exemple de support de présentation d'un enseignement

- ✓ À la fin de la présentation, on ne retient que les enseignements sur lesquels il est pertinent de travailler vu l'expérience du territoire et on peut également en formuler de nouveaux.
- ✓ Les participants sont invités à constituer des binômes qui prennent chacun en charge 1 à 2 enseignements retenus comme pertinents. Ils témoignent de l'expérience de la collectivité relative à l'enseignement considéré en remplissant une fiche du type suivant :

Figure 9 : Modèle de fiche enseignement utilisé en session #3

REMPLISSAGE DES FICHES : MODE D'EMPLOI (C'EST FACILE !)

2 QUOI ? : DANS UNE COLLECTIVITÉ DONT LES RESSOURCES SONT MODESTES, CONSTRUIRE SON INTERVENTION EN • PENSANT GLOBAL • (LE SOCIAL, L'ÉCONOMIQUE, L'ENVIRONNEMENT, ETC.) ...
POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... PERMET D'AMÉLIORER LA COHÉRENCE DE L'ACTION PUBLIQUE ET SA CAPACITÉ À BIEN RÉPONDRE À TOUTS LES BESOINS ...

COMMENT ? : ... NOTAMMENT GRÂCE À DES INTERACTIONS CONTINUES AU SEIN DE L'ÉQUIPE (AGENTS ET ÉLUS).

1/ DESCRIPTION : COMMENT CETTE BONNE PRATIQUE EST-ELLE MISE EN ŒUVRE PAR PLAINE COMMUNE/ L'ÎLE SAINT DENIS ET AVEC QUELS RÉSULTATS ? COMMENT DÉCRIRIEZ-VOUS VOTRE FAÇON DE FAIRE À UN AUTRE TERRITOIRE CURIEUX D'EN SAVOIR PLUS ?

2/ FACTEURS DE RÉUSSITE : POURQUOI/ GRÂCE À QUOI/ À QUELLES CONDITIONS ÇA MARCHE ?

3/ POINTS DE VIGILANCE/ DIFFICULTÉS RENCONTRÉES : QUELLE MISES EN GARDE ADRESSERIEZ-VOUS À UNE COLLECTIVITÉ QUI VOUDRAIT FAIRE PAREIL ?

- Séquence 2 :
 - ✓ Le regard à froid de Jean-François Caron à l'issue du cycle des 3 sessions
 - ✓ Échanges en plénière
- Conclusion :
 - ✓ Conclusion du maire ou du président

Illustration 4 : Session #3 à la communauté de communes du Val d'Ille – Aubigné, le 16/11/2017

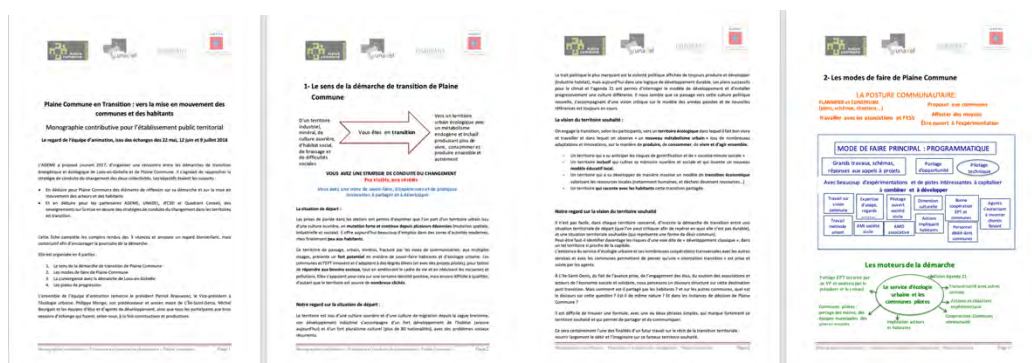


Enfin, à l'issue des 3 sessions et pour chacun des territoires, une **monographie** destinée à restituer le regard de l'équipe d'animation et à contribuer au projet de transition est rédigée. Elle complète les comptes rendus des sessions et propose « un regard bienveillant, mais constructif afin d'encourager la poursuite de la démarche ».

Elle est organisée en 4 parties :

1. Le sens de la démarche de transition du territoire
2. Les modes de faire du territoire
3. La convergence avec la démarche de Loos-en-Gohelle
4. Les pistes de progression

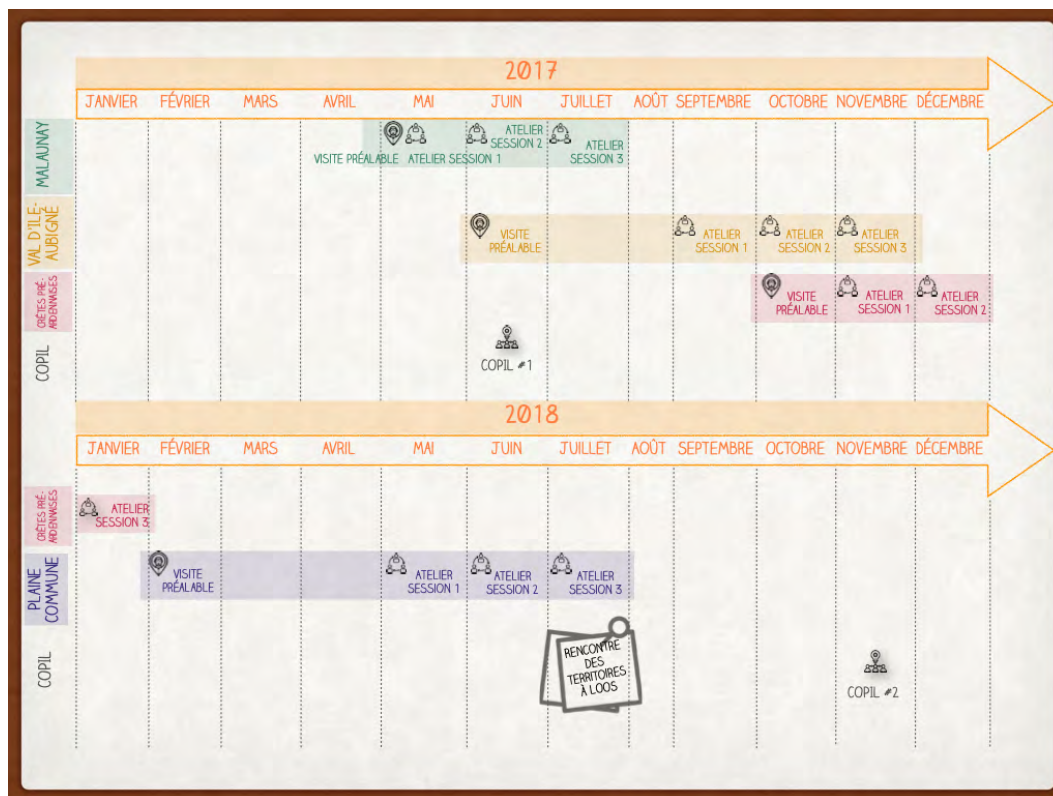
Figure 10 : Extrait de la monographie relative à Plaine Commune



Calendrier

La commune de Malaunay a constitué une première expérience **pilote** à la suite de laquelle le protocole a été ajusté pour être déployé auprès de la CC Val d'Ile Aubigné, de la CC des Crêtes pré-ardennaise puis de Plaine Commune selon le calendrier suivant.

Figure 11 : Calendrier de déploiement du projet de l'intervention sur les territoires



Capitalisation

À l'issue du déploiement des sessions dans chacun des territoires, une **rencontre inter-territoires** a permis aux territoires de se rencontrer et d'échanger, de partager un temps de restitution commun sur la démarche et d'approfondir les enseignements clés sur lesquels les territoires souhaitent prioritairement avancer (voir le déroulé ci-après).

Encadré 6 : Ordre du jour de la rencontre entre les territoires – les 3 et 4 juillet 2018

- *Mardi 03 juillet*
 - ✓ 14h00 – accueil, ouverture par Jean-François Caron, tour de table
 - ✓ 14h30 – 18h30 : visites guidées du territoire qui constituent autant d'illustrations des enseignements loossois, animés par des témoignages
 - ✓ 18h30 – temps de restitution, partage des impressions, tour de table des attendus – présentation par chaque territoire de son projet de transition
 - ✓ 19h30 – temps convivial et dîner
- *Mercredi 04 juillet*
 - ✓ 08h30 – accueil
 - ✓ 09h00 – restitution et échanges sur la démarche d'AMO expérimentale : quelle évolution et amélioration des enseignements sur les stratégies de conduite du changement ? quels apports pour les territoires ? quelles suites souhaitables ?
 - ✓ 10h00 – ateliers d'approfondissement des enseignements prioritaires :
 - (1) Le récit : qu'est-ce que c'est ? comment se lancer et que faire concrètement ?

- (2) L'implication habitante : qu'est-ce que c'est ? comment se lancer et que faire concrètement ?

- ✓ 13h00 – repas convivial
- ✓ 14h30 – évaluation partagée de la méthode d'accompagnement
- ✓ 15h30 – fin des travaux

Figure 12 : Photos de la rencontre entre les territoires – les 3 et 4 juillet 2018

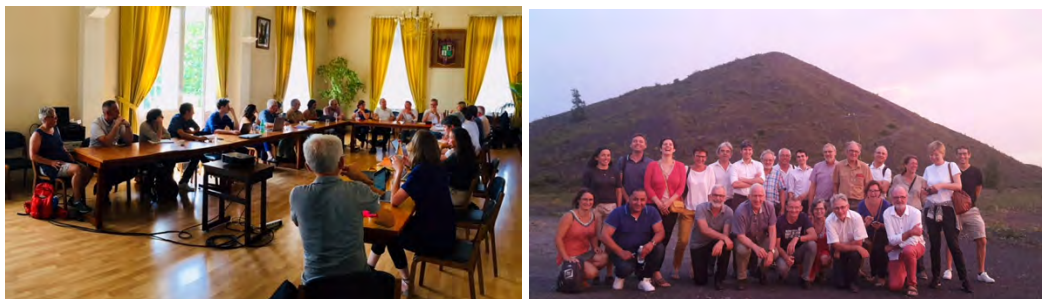


Figure 13 : Vidéo de la rencontre entre les territoires – les 3 et 4 juillet 2018
<https://vimeo.com/294175946>



Rencontre inter-territoire Loos-en-Gohelle

This is "Rencontre inter-territoire Loos-en-Gohelle" by jalouis@quadrant-conseil.fr on Vimeo, the home for high quality videos and the people who love them.

vimeo.com

Un **panel d'expert-e-s** a également été organisé pour mettre à l'épreuve, enrichir et mettre en perspective les résultats de l'AMO. Outre l'équipe d'animation, celui-ci a réuni :

- Samuel AUBIN du Collège des Transitions sociétales
- Laure DOBIGNY, Université de Genève
- Anaïs ROCCI, ADEME
- Olivier PASTOR, Oxalis

Indisponibles, le jour du panel d'experts, Anne et Patrick BEAUVILLARD ont proposé une contribution écrite prise en compte lors des échanges.

Encadré 7 : Objectifs et déroulé du panel d'expert-e-s

OBJECTIFS DU PANEL D'EXPERT-E-S

1. CONFRONTER LES RÉSULTATS DE L'ACCOMPAGNEMENT À VOS TRAVAUX RELATIFS AUX DYNAMIQUES DE TRANSITION DES TERRITOIRES
>> IDENTIFIER LES ÉLÉMENTS QUI FONT ÉCHO À VOS TRAVAUX DE RECHERCHE, DE FAÇON CONVERGENTE OU DIVERGENTE >>
CONCEPTS, TERRITOIRES
>> VOUS SOUMETTRE DES ÉBAUCHES D'ENSEIGNEMENTS NON ENCORE ABOUTIS POUR DISCUSSION
2. SOLLICITER VOTRE EXPERTISE POUR RÉFLÉCHIR AUX PERSPECTIVES OUVERTES PAR L'ACCOMPAGNEMENT EN TERMES D'APPUI AUX TERRITOIRES PAR L'ADEME

DÉROULÉ DU PANEL D'EXPERT-E-S

- TOUR DE TABLE
- 10H- 11H : DISCUSSION RELATIVE AUX ÉLÉMENTS DE RÉSULTAT SUR LA « FABRIQUE DE L'ACTION PUBLIQUE »
- 11H – 12H30 : DISCUSSION RELATIVE AUX ÉLÉMENTS DE RÉSULTAT SUR LES « PRATIQUES DE COOPÉRATION AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE »
- 12H30 – 14H : DÉJEUNER
- 14H – 15H : DISCUSSION RELATIVE AUX ÉLÉMENTS DE RÉSULTAT SUR LES « PRATIQUES DE COOPÉRATION INTERNE »
- 15H – 16H45 : ET ENSUITE ? COMMENT CETTE EXPÉRIENCE PEUT-ELLE APPUYER UNE NOUVELLE FAÇON D'ACCOMPAGNER LES TERRITOIRES POUR L'ADEME ?
- 16H45-17H : CLÔTURE DES TRAVAUX – REMERCIEMENTS ET CONCLUSIONS

Les échanges qui ont eu lieu durant ce panel d'expert-e-s nourrissent également le présent document.

[illegible]

Ces enseignements ont été soumis à l'expérience des territoires invités à indiquer s'ils se reconnaissaient en tout ou partie dans l'expérience loossoise et à formuler de nouveaux enseignements. Ces derniers sont signalés par la mention **[nouveau !]**. Les résultats de ces séances de réécriture réflexives ont donné lieu à un poster proposant des formulations synthétiques partagées et ont par ailleurs été discutés et enrichis au cours du panel d'expert-e-s.

Figure 14 : Méthodologie de construction des résultats de la démarche

PRIERES DE MANAGEMENT EN SYNTHESE

A l'heure des collectifs de pairs, les territoires ont besoin d'un cadre communautaire pour faciliter la mise en œuvre de leur projet et assurer la pérennité de leurs actions.

Exemple d'un territoire (à compléter)

Le territoire est un espace géographique qui se caractérise par une identité commune, une histoire, une culture, une économie, une société, une politique, etc. Il est le résultat de l'action collective et peut être défini comme un ensemble de personnes, d'institutions, d'activités, etc., qui interagissent entre elles pour créer un environnement commun.

Besoins de l'acteur

- La reconnaissance et la validation de son statut
- L'accès aux ressources humaines, matérielles, financières, etc.
- La mise en œuvre de projets communs
- La participation active des acteurs du territoire

Postes de l'expert

- Le rôle de médiateur entre les différents acteurs du territoire
- La mise en œuvre de projets communs
- La participation active des acteurs du territoire

"LEÇON" (PAWSON, TILLEY, 1997) ISSUE D'UNE ANALYSE DE CONTRIBUTION (MAYNE, 2012) BASÉE SUR UNE COLLECTE DE TERRAIN + 1 PANEL D'EXPERT-E-S

SOUJETS À L'EXPÉRIENCE DES TERRITOIRES : "RECONNAÎSSEZ-VOUS L'EXPÉRIENCE DE VOTRE TERRITOIRE ?" > INVITÉ À RÉ-ÉCRIRE, ILLUSTRER, ÉTOFFER, COMPLÉTER, CONTREDIRE, ETC.

REMPLISSAGE DES FICHES - MODE D'EMPLOI (CET MODE) :

1. QUOI ? DANS UNE COLLECTIVITÉ DONT LES RESSOURCES SONT MODÉRATES, CONSTRUITEUR DON INTERVENIR EN « PAYSAN ÉCOLOGE », C'EST SOCIAL, ÉCONOMIQUE, ENVIRONNEMENTAL, ETC. ... POUR QUELS RÉSULTATS ? ... PERMET D'AMBIENNER LA COORDINATION DE L'ACTION PUBLIQUE ET SA CAPACITÉ À SE DÉVELOPPER À TRAVERS LES MOISSES ...

2. COMMENT ? ... COMMUNIQUER AVEC LES INTERACTIONS COMMUNES AU BOUT DE CHAQUE JOURNÉE ET LUI.

3. POURQUOI ? COMMENT C'EST-CE QUE LA PRATIQUE EST-ELLE MISE EN ŒUVRE PAR PLAINES COMMUNES ? COMMENT C'EST-CE QUE LES RÉSULTATS SONT COMMUNIQUÉS À UN AUTRE TERRITOIRE COMME IL EN VA ?

4. FACTEURS DE RÉUSSITE : POURQUOI GRÂCE À QUOI / À QUELLES CONDITIONS ÇA MARCHE ?

5. POINTS DE VIGILANCE / DIFFICULTÉS RENCONTRÉES : QUELLE MISE GARDE ADRESSERIEZ-VOUS À UNE COLLECTIVITÉ QUI VOUDRAIT FAIRE ?

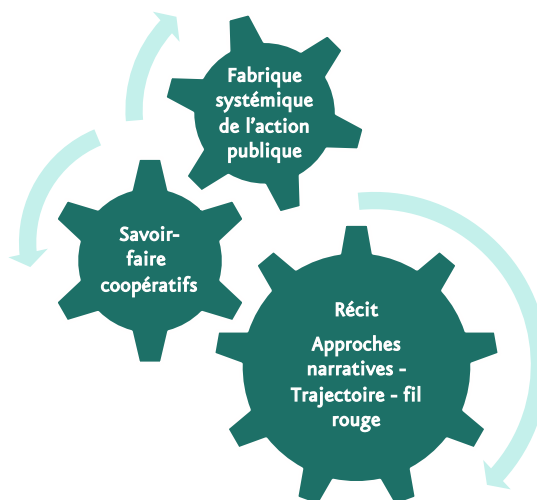
PANEL D'EXPERT-E-S DU 25/09/2018

4

3 PÔLES DE RÉSULTATS

Les résultats formulés à l'issue de la démarche, issus de l'expérience des territoires et consolidés par le panel d'experts peuvent être lus autour de 3 pôles principaux :

1. Les éléments relatifs au **récit**, à la trajectoire, au fil rouge, à une approche narrative qui inscrit le projet de transition dans l'histoire et le présent du territoire, s'en nourrit, fédère et emmène vers un futur désirable ;
2. Les éléments relatifs à une **fabrique décloisonnée de l'action publique** qui vise à être systémique (à faire système) ;
3. Les éléments relatifs aux **savoir-faire coopératifs**, au service des deux premiers pôles et qui couvrent les pratiques de coopération en interne à la collectivité et en externe avec les acteurs du territoire et notamment les habitants.



Chacun de ces pôles rassemble un ou plusieurs enseignements qui peuvent être de 2 niveaux :

- **structurant** : qu'est-ce qui marche pour conduire le changement ?
- ou **opérationnel** : comment peut-on s'y prendre ?

Les enseignements sont formulés en réponse à des **questionnements clés** pour les territoires en transition dont la liste est détaillée ci-dessous :

1. RECIT : APPROCHES NARRATIVES, TRAJECTOIRE, FIL ROUGE	
✓	COMMENT PARTAGER LE PROJET DE TRANSITION AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE ?
✓	COMMENT DONNER L'IMPULSION DE LA STRATÉGIE DE TRANSITION ? COMMENT ÇA COMMENCE ?
✓	COMMENT DONNER SENS AU FUTUR DÉSIRABLE PORTÉ PAR LE PROJET DE TRANSITION ?
2. PENSER SYSTEMIQUE DANS LA FABRIQUE DE L'ACTION PUBLIQUE	
✓	COMMENT ON FAIT SYSTÈME ? COMMENT ON CHANGE LE MONDE ?
3. SAVOIR-FAIRE COOPERATIFS : (1) EN INTERNE	
✓	QUAND ON PORTE UN PROJET DE TRANSITION, PEUT-ON FONCTIONNER EN INTERNE COMME N'IMPORTE QUELLE COLLECTIVITÉ ? Y A-T-IL UN MANAGEMENT SPÉCIFIQUE DE LA COLLECTIVITÉ EN TRANSITION ?

4. SAVOIR-FAIRE COOPERATIFS : (2) AVEC LES AUTRES ACTEURS DU TERRITOIRE

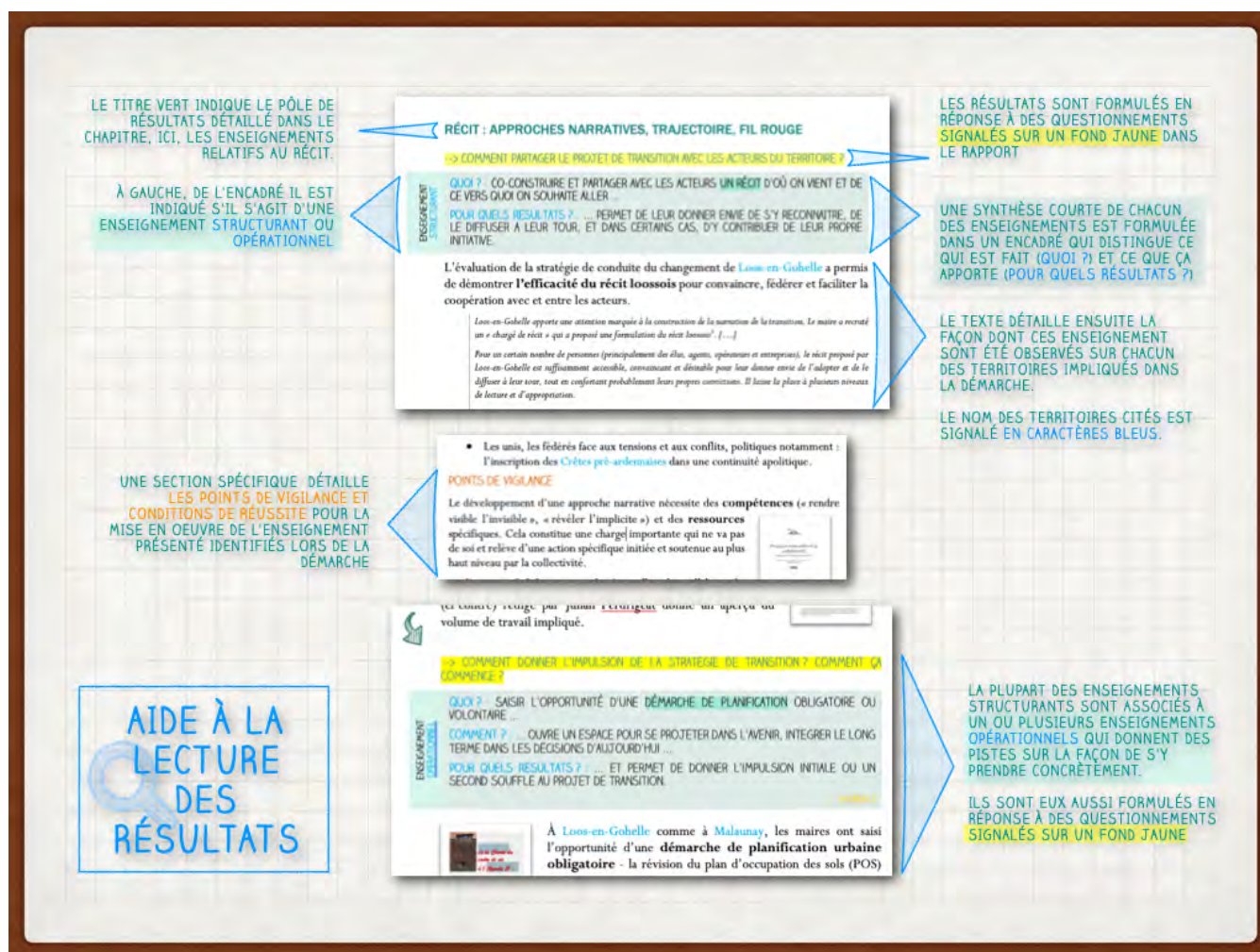
- ✓ COMMENT ON CHANGE D'ÉCHELLE ?
- ✓ QUELLES RESSOURCES POUR SOUTENIR ET DÉVELOPPER LA STRATÉGIE DE CONDUITE DU CHANGEMENT ?

5. SAVOIR-FAIRE COOPERATIFS : (3) EN EXTERNE, AVEC LES HABITANTS

- ✓ --> ET LES HABITANTS, COMMENT ON LES IMPLIQUE ?
- ✓ --> Y A -T-IL DES FACTEURS QUI FAVORISENT L'IMPLICATION DES ACTEURS DU TERRITOIRE ?
- ✓ --> COMMENT PEUT-ON ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DE PRATIQUES ?

L'illustration ci-après fournit une **aide à la lecture des résultats** pour se repérer plus facilement dans les sections suivantes.

Figure 15 : Aide à la lecture des résultats



Une **synthèse cartographique** de l'ensemble des résultats formulés à l'issue de la démarche est proposée à la fin du document p.75.

RÉCIT : APPROCHES NARRATIVES, TRAJECTOIRE, FIL ROUGE

--> COMMENT PARTAGER LE PROJET DE TRANSITION AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE ?

ENSEIGNEMENT STRUCTURANT

QUOI ? : CO-CONSTRUIRE ET PARTAGER AVEC LES ACTEURS **UN RÉCIT** D'OÙ ON VIENT ET DE CE VERS QUOI ON SOUHAITE ALLER ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... PERMET DE LEUR DONNER ENVIE DE S'Y RECONNAÎTRE, DE LE DIFFUSER À LEUR TOUR, ET DANS CERTAINS CAS, D'Y CONTRIBUER DE LEUR PROPRE INITIATIVE.

L'évaluation de la stratégie de conduite du changement de **Loos-en-Gohelle** a permis de démontrer **l'efficacité du récit loossois** pour convaincre, fédérer et faciliter la coopération avec et entre les acteurs.

Loos-en-Gohelle apporte une attention marquée à la construction de la narration de la transition. Le maire a recruté un « chargé de récit » qui a proposé une formulation du récit loossois³. [...]

Pour un certain nombre de personnes (principalement des élus, agents, opérateurs et entreprises), le récit proposé par Loos-en-Gohelle est suffisamment accessible, convaincant et désirable pour leur donner envie de l'adopter et de le diffuser à leur tour, tout en confortant probablement leurs propres convictions. Il laisse la place à plusieurs niveaux de lecture et d'appropriation.

Ce mécanisme d'adhésion à la démarche par le récit, qui repose sur des acteurs convaincus en capacité de convaincre d'autres acteurs, est observé à la fois en interne - entre élus, entre agents, entre élus et agents - et en externe, via des opérateurs-ambassadeurs.

Le récit loossois contribue à la reconstruction de l'identité territoriale, valorise ses atouts et favorise une représentation positive de l'espace des habitants et des perspectives d'avenir. Il s'incarne principalement dans la Base 11/19, passée de la mine au développement durable, mais également dans la ceinture verte ou des temps festifs.



Julian Perdrigeat, directeur de cabinet de Jean-François Caron, précédemment chargé de récit, distingue « **le récit** » qui est une cristallisation à un moment donné et qui va évoluer et « **la mise en récit** » qui, elle, est dynamique et peut regrouper différentes méthodes, formats, canaux de fabrication et de partage du récit.

C'est la multiplicité de ces formats qui permet aussi de conserver un caractère « **flottant** » et de ménager des espaces de **contradiction** et de divergence. Des récits pluriels doivent pouvoir cohabiter à l'intérieur d'une **approche narrative** partagée qui doit être

suffisamment souple, adaptable et appropriable, notamment pour intégrer aussi des récits plus négatifs ou critiques.

Le récit n'est pas une construction ex nihilo : il s'appuie sur l'histoire du territoire, des événements clés, des témoignages, des lieux, le passé commun des habitants et

³ 30 ans de développement durable à Loos-en-Gohelle — Un récit de résilience territoriale, Julian Perdrigeat, Octobre 2014.

s'inscrit dans un **temps long**. Il évoque en cela l'idée de « **fil rouge** » qui a émergé lors du panel d'expert-e-s :

La notion de fil rouge donne de la temporalité, propose de rester le même tout en se projetant, renvoie à une trajectoire, donne une identité à laquelle tout le monde peut se raccrocher. On n'est pas en rupture totale avec le passé, on reconnaît ce qu'on a été, ça limite les situations anxiogènes que la transition peut générer. On peut mobiliser les acteurs, faire système autour de ce fil rouge.

Ce fil rouge ancre le **futur désirable** dans l'histoire du territoire, c'est « l'étoile » du code source loossois, ce vers quoi on va, à petits pas, en semant des cailloux blancs sur son chemin de transition comme le décrit Jean-François Caron :

L'étoile c'est le désir, ce qui nous fait rêver, nous fait envie : c'est l'utopie on pourrait dire, une utopie mobilisatrice et moi je suis pour la réhabilitation du rêve en politique. Mais, en même temps, si on se contente d'un raisonnement sur l'étoile, alors l'étoile nous fait rêver mais elle n'est pas pour nous, elle est inaccessible, elle reste dans le ciel et donc il faut des cailloux blancs qui mènent à l'étoile. Et quand on fait la toiture de l'église, cela ne produit que l'équivalent de la consommation de douze ménages, c'est un caillou blanc. Ce matin, on travaillait sur le plan solaire à l'échelle d'une quinzaine de toitures publiques, c'est un caillou blanc un peu plus gros et puis peut-être que dans dix ans ce sera l'intégralité des toitures de la ville, publiques et privées. On essaie de construire un management par l'étoile et les cailloux blancs, par le désir et par le réel. C'est cette dialectique entre les deux qui permet de tenir une ambition et en même temps de rester dans le concret, dans le réel et du coup de susciter de l'adhésion, parce que pour les gens quand ils voient la toiture et les panneaux dessus, c'est le réel. Les panneaux solaires, cela nous ramène cinq mille euros de courant par année, c'est intéressant.⁴

Le panel d'experts a souligné aussi l'intérêt, à travers cette approche narrative, de travailler les questions relatives à **l'identité**, au **sentiment d'appartenance** et à la **réflexivité** sur son engagement.

Les territoires impliqués dans la recherche-action ont tous été **séduits** par l'approche narrative développée par Loos-en-Gohelle qui, en miroir, leur a permis de révéler des éléments de récit propre à leur territoire, tout en reconnaissant qu'ils n'avaient pas cherché explicitement à travailler cette dimension de façon spécifique, par exemple :

- Le **Val d'Ille** avait fait émerger un récit en 2008 sur le développement durable du territoire en s'appuyant sur l'adhésion à la Convention des Maires et le PCET volontaire, plus connu à l'extérieur du territoire que partagé par ses habitants cependant. Il reste à actualiser, à enrichir et à partager à la suite de la fusion récente de la communauté commune.
- Les **Crêtes pré-ardennaises** ont notamment rapproché de cette approche le temps fort, festif et ouvert organisé à l'occasion des « 20 ans des Crêtes pré-ardennaises ».

⁴ Urbanités, Entendu – Les entretiens des maires, mars 2018, par Daniel Florentin.



- **Plaine Commune** s'est positionné comme le « territoire de la culture et de la création » à travers son contrat de développement territorial, a un totem fort avec le Stade de France.
- **L'île-Saint-Denis** a un récit plus marqué basé sur les « 3i » : insularité, identité, intercommunalité et sur une logique « d'écologie populaire » liant préoccupations sociales et environnementales. Leurs récits respectifs et commun sont toutefois fragilisés par l'émergence de la métropole du Grand Paris et les Jeux Olympiques.
- **Malaunay** revendique une identité de « ville à la campagne » et a développé, notamment suite à l'AMO, une marque territoriale « Malaunay en transition(s) » déclinée notamment sous la forme d'une édition spéciale du magazine municipal⁵.



On note des **éléments narratifs communs** à plusieurs territoires :

- L'opposition, voire la résistance, à un pôle urbain dominant : le **Val d'Ille-Aubigné** face à Rennes, **Malaunay**, « le petit Poucet de la transition » face à

⁵ <http://www.malaunay.fr/index.php/Vie-municipale/Journal-municipal/Malaunay-Ensemble-hors-serie-special-transitions>

Rouen, l'identité rurale et polycentrique des **Crêtes pré-ardennaises** face à Charleville et Rethel ;

- L'opposition, voire la résistance, à un modèle économique dominant : **Île-Saint-Denis**, « une île dans un océan productiviste » ; le sursaut citoyen des **Crêtes pré-ardennaises** face aux investisseurs éoliens ; ou plus largement à une pensée dominante, comme l'indique souvent Jean-François Caron :

L'innovation, c'est une désobéissance qui a réussi.

- Les survivants, les résilients : **Loos-en-Gohelle** qui se relève de la chute de l'empire minier, **Plaine Commune** qui se réinvente suite à la désindustrialisation ;
- Les unis, les fédérés face aux tensions et aux conflits, politiques notamment : l'inscription des **Crêtes pré-ardennaises** dans une continuité apolitique.

POINTS DE VIGILANCE

Le développement d'une approche narrative nécessite des **compétences** (« rendre visible l'invisible », « révéler l'implicite ») et des **ressources** spécifiques. Cela constitue une charge importante qui ne va pas de soi et relève d'une action spécifique initiée et soutenue au plus haut niveau par la collectivité.

Le document de bilan « Projet de récit collectif et collaboratif » (ci-contre) rédigé par Julian Perdrigeat donne un aperçu du volume de travail impliqué.



--> COMMENT DONNER L'IMPULSION DE LA STRATÉGIE DE TRANSITION ? COMMENT ÇA COMMENCE ?

ENSEIGNEMENT OPÉRATIONNEL

QUOI ? : SAISIR L'OPPORTUNITÉ D'UNE **DÉMARCHE DE PLANIFICATION** OBLIGATOIRE OU VOLONTAIRE ...

COMMENT ? : ... OUVRE UN ESPACE POUR SE PROJETER DANS L'AVENIR, INTÉGRER LE LONG TERME DANS LES DÉCISIONS D'AUJOURD'HUI ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... ET PERMET DE DONNER L'IMPULSION INITIALE OU UN SECOND SOUFFLE AU PROJET DE TRANSITION.

[NOUVEAU !]



À **Loos-en-Gohelle** comme à **Malaunay**, les maires ont saisi l'opportunité d'une **démarche de planification urbaine obligatoire** - la révision du plan d'occupation des sols (POS) pour le premier et du plan local d'urbanisme (PLU) pour le deuxième — tous deux associés à une **approche environnementale de l'urbanisme** (AEU) pour questionner le projet du territoire et sa trajectoire.

C'est à l'occasion de la révision du POS que **Loos-en-Gohelle** initie sa démarche d'implication des habitants, pose la question de l'agencement des acteurs et formalise « un projet de ville » dans la Charte du Cadre de vie⁶ (2000).



Dans la fin des années 1990, Loos-en-Gohelle devait entrer dans une démarche de révision de son Plan d'Occupation des Sols (POS). La municipalité a saisi cette occasion pour engager une réflexion globale sur le devenir de la commune et pour définir un véritable Projet de ville.

Afin d'alimenter de manière pertinente ce Projet de ville, la municipalité a alors mené un diagnostic de son territoire. Celui-ci a été réalisé à travers une écoute des attentes de la population (questionnaire aux habitants sur les grands thèmes environnementaux, écoute sociale des quartiers et audit culturel) et par une analyse environnementale de l'existant (plan paysager, diagnostic et charte d'écologie urbaine). À la suite des études de diagnostic et en préalable à la procédure de révision du POS, la commune a bénéficié d'une Analyse Environnementale d'Urbanisme (AEU) afin d'assurer l'intégration de ses ambitions environnementales dans la procédure.

L'année 2000 a donc vu la mise en place de deux documents qui ont constitué les fondements et le socle du Projet de ville loossois. Déclinés en actions structurantes via un plan pluriannuel puis généralisés, ils sont

encore aujourd'hui les points d'appui de la politique municipale : (1) le nouveau POS, conçu comme un Plan Local d'Urbanisme (PLU), qui posait les bases d'un nouveau Projet de ville pour les 15 ou 20 ans à venir ; (2) la Charte du Cadre de Vie, qui fixait un cadre et des principes que toute action de développement loossoise devait intégrer.⁷

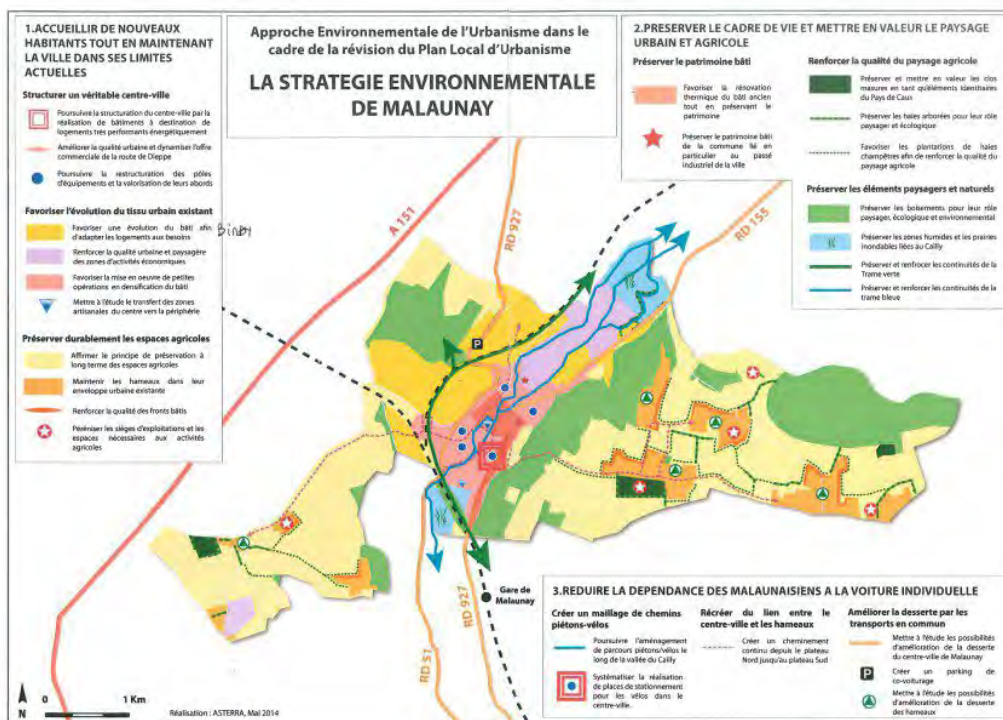
Malaunay reconnaît l'obligation de se doter d'un PLU comme une étape fondatrice de sa démarche de transition. Le PLU de la commune a intégré une approche environnementale de l'urbanisme et une expérimentation BIMBY (*Build In My Backyard*), permettant de préserver 400 hectares de terres agricoles.

Le 16 décembre 2014, la commune a arrêté son projet de Plan Local d'Urbanisme. Initié en septembre 2012, la révision de ce document permet d'inscrire le territoire dans une logique de réduction de la place de la voiture individuelle dans la ville, de limitation de l'étalement urbain et de l'imperméabilisation des sols en fixant les nouvelles constructions dans les limites actuelles, permettant de ce fait la préservation des terres naturelles et agricoles. De plus, la commune a fait le choix de renforcer son PLU en y intégrant des critères limitant l'impact des constructions nouvelles sur le climat grâce à un renforcement des minima de performances énergétiques (niveau équivalent au THPE) sur cinq espaces de renouvellement urbain.⁸

⁶ Voir notamment l'étude de cas réalisée par l'AFIP Nord-Pas de Calais, Comédie, 2007, sur la Charte du Cadre de vie : http://www.comedie.org/wp-content/uploads/2015/12/etude_loos.pdf

⁷ De la charte du cadre de vie à l'Agenda 21 : l'expérience d'une commune en matière de développement durable, Loos-en-Gohelle

⁸ <http://www.malaunay.fr/Malaunay-en-transition-s/Changer-le-territoire/Amenager-un-territoire-equilibre/Penser-l-urbanisme>



Les autres territoires confirment une même logique d'ouverture d'une **fenêtre d'opportunité par un exercice normé** mais plutôt dans le cadre de démarches de planification **volontaires** : un PCET pour le **Val d'Ille-Aubigné** et les **Crêtes pré-ardennaises** et un **Agenda 21** pour **Plaine Commune**.

Dans les **Crêtes pré-ardennaises**, les étapes structurantes du projet de transition mises en avant sont la constitution du Pays, qui a nécessité la définition d'une identité partagée, et la rédaction de la Charte de développement au début des années 2000 puis une relance de la dynamique avec le PCET en 2013.



« Diverses initiatives ont créé un microclimat favorable, dès le début de l'interco, nous explique Christel Sauvage, actuelle directrice de l'Agence Locale de l'Énergie (ALE 08) et actrice historique du territoire, mais c'est surtout à partir de 1999 et la loi Voynet, que se renforce cette dynamique avec le processus de création du pays. » Une chargée de mission mobilise un élu du territoire pour accepter l'idée d'une formation action : « On n'a rien à perdre, on essaye... ». Cette formation à la démarche participative, avec l'appui de l'association nationale ADES, lance la dynamique. Un diagnostic est réalisé avec des étudiants, un travail de terrain sur le projet est animé par l'ADES, tel un terrain, avec une méthode qui fait venir des gens, révèle des initiatives, des personnes, permet la création

d'associations.⁹

Le **Val d'Ille-Aubigné** souligne les apports **structurants** d'une telle démarche :

La force de notre PCET vient justement de son caractère non obligatoire. Une fois dans ce cadre, cela nous a permis de davantage structurer la démarche, de donner l'impulsion, de légitimer l'animation en interne. Ce cadre et la volonté d'y aller qui y était associée ont contribué à une forte reconnaissance extérieure et à la mobilisation des élus moins volontaires. Par ailleurs, ce type de schéma contraint à définir des objectifs : on s'auto-oblige à se donner les moyens de les atteindre et à partager plus et mieux auprès des acteurs impliqués dans l'élaboration de ces schémas.¹⁰



POINTS DE VIGILANCE

Le schéma d'impulsion via un premier Agenda 21 puis de redynamisation avec une actualisation sous la forme d'un Plan Climat est très similaire à celui des Crêtes pré-ardennaises pour **Plaine Commune** qui souligne aussi les **limites** de l'exercice :

L'Agenda 21 élaboré en 2012 avec l'association de nombreux acteurs locaux constitue un des documents socles du projet de territoire. Le nouveau plan climat adopté en marge de la COP 21 a redonné une impulsion en portant des engagements forts vers un modèle de développement plus sobre. Les nombreux projets urbains notamment liés aux JO sur le territoire sont également autant d'opportunités de faire vivre son référentiel écologique.

Cependant, ces orientations ne sont pas partagées par tous au sein du conseil communautaire. De plus, le contrat de développement territorial signé avec l'État dans lequel l'EPT s'engage à produire 4 000 logements par an constitue l'autre document socle et ne recoupe pourtant que partiellement les objectifs de l'Agenda 21. Plaine Commune regrette aujourd'hui que le temps manque pour profiter de la conception du PLUI pour avoir un temps de co-construction porteur d'une accélération du projet de transition.

Les **Crêtes pré-ardennaises** partagent avec Plaine Commune le regret de ne pas pouvoir investir suffisamment l'exercice imposé du **PLUI**.

Les deux types de démarches (exercice normé de planification obligatoire versus démarche de planification volontaire) ne sont pas incompatibles : **Malaunay** a ainsi structuré son engagement et son intervention en s'appuyant très largement sur une démarche volontaire Cit'ergie¹¹ suite à l'impulsion donnée avec le PLU.



--> COMMENT DONNER SENS AU FUTUR DÉSIRABLE PORTÉ PAR LE PROJET DE TRANSITION ?

ENSEIGNEMENT
OPÉRATIONNEL

QUOI ? : INCLURE **LES ENFANTS** COMME PUBLICS CIBLES À PART ENTIÈRE DE L'INTERVENTION PUBLIQUE ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... PERMET D'INCARNER LA NÉCESSITÉ DE LA TRANSITION ET FACILITE LE DÉCLOISONNEMENT DE L'ACTION PUBLIQUE.

[NOUVEAU !]

⁹ Écoutes territoriales : des territoires en transition. Expériences et enseignements, UNADEL, Territoires Conseils Août 2018.

¹⁰ Lorsque la source des citations n'est pas précisée, il s'agit d'extraits de travaux issus de la recherche-action : rapports de visites préalable, compte rendus de sessions, monographies, etc.

¹¹ Cit'ergie est un programme de management et de labellisation européen, piloté en France par l'ADEME, qui récompense les collectivités pour la mise en œuvre d'une politique climat-air-énergie ambitieuse : <https://citergie.ademe.fr>.

En matière de politiques publiques, les enfants constituent généralement le groupe cible de politiques bien définies, anciennes et qui leur sont spécifiques : les politiques en faveur de l'éducation et de la jeunesse.

Les discours autour du développement durable et des projets de transition ne manquent jamais d'évoquer les enfants constitutifs des « générations futures » au service desquelles le projet est mis en œuvre. Ils peuvent aussi faire l'objet de programmes d'« éducation au développement durable » pour leur enseigner des représentations et des pratiques conformes au projet de transition.

La démarche d'AMO a mis à jour un certain nombre d'initiatives symboliques ou concrètes en faveur des enfants allant au-delà de ce répertoire classique parmi lesquelles :

- **Malaunay** est **Ville Amis des Enfants** depuis 2005. Ce réseau qui s'appuie sur la convention relative aux droits de l'enfant des nations Unies promeut la pratique suivante :

En pratique, il s'agit d'une ville, d'un village ou d'une collectivité au sein de laquelle les voix, les besoins, les priorités et les droits des enfants sont partie intégrante des politiques publiques et des décisions prises.¹²

- La Ville a mis en place un **Conseil Citoyen Enfants et Jeunes** qu'elle décrit de la façon suivante¹³ :

Le rôle du CCEJ est :

- (1) De mener des projets sur différents domaines : animation - jeunesse, sports - santé et environnement pour améliorer la vie de Malaunay selon les jeunes Malaunaysiens ;
- (2) Dialoguer avec les Élus du Conseil Municipal et apporter un regard nouveau sur les projets de la Municipalité qui les concernent lors des réunions des commissions ;
- (3) Représenter et être à l'écoute des jeunes de la collectivité.

- Le parc éolien citoyen des **Crêtes pré-ardennaises**, les Ailes des Crêtes, inclut **une éolienne qui est la propriété exclusive d'enfants** (la première en France, la troisième au monde) montée avec le soutien de la Fondation Kids and Wind et via la création d'une société de l'Éolienne des Enfants :

Les parents peuvent acheter des parts via Enercoop Ardennes Champagne pour leurs enfants. Ainsi, la génération actuelle lègue un patrimoine durable à sa génération future.¹⁴



- Sur un modèle proche, **Loos-en-Gohelle** souhaite proposer aux habitants d'investir dans une société à capitaux privés et publics pour favoriser le

¹² <https://childfriendlycities.org/what-is-a-child-friendly-city/>

¹³ <http://www.malaunay.fr/A-votre-service/Enfance-jeunesse/Conseil-Citoyen-des-Enfants-et-des-Jeunes>

¹⁴ Source : <https://energie-partagee.org/projets/les-ailes-des-cretes/>

développement des énergies solaires et offrir une action à chaque nouvelle naissance dans la commune.

- **Loos-en-Gohelle** comme **Plaine Commune** ont pu associer des jeunes et des enfants à la conception d'un projet qui leur était destiné, le premier dans le cas d'un skate park et le deuxième dans le cas d'une aire de jeux à Aubervilliers :

Un skate park existait déjà sur la commune et depuis plusieurs années. Celui-ci était composé de quatre modules. Suite au dernier passage de la commission de sécurité, la commune s'est vue dans l'obligation de procéder au démontage de ces modules installés et du terrain multisports jouxtant ces éléments. Plusieurs jeunes avaient alors exprimé leur déception auprès de la municipalité. Suite à cela, une réunion publique avait été organisée par le maire, réunissant vingt-cinq jeunes âgés de 8 à 17 ans. Des jeunes volontaires à qui on a demandé de réfléchir et de s'investir pour la création d'un nouveau skate park. Depuis avril 2011 et jusqu'à l'inauguration [en octobre 2013], ont été mises en place des réunions publiques mais aussi des visites des établissements de Lens et Grenay, la définition du projet, des recherches de financements, validation des jeunes au cours de réunions de groupe de travail, lancement du marché, réalisation des travaux, etc.¹⁵



Les enfants et adolescents du quartier Landy ont dessiné, tracé, découpé, poncé, assemblé trois kiosques de jeux. Ces ateliers de co-construction s'inscrivent dans une démarche plus globale d'occupation d'une friche urbaine et d'appropriation d'un espace public fraîchement livré mais réalisé sans concertation avec les habitants.

Restitués à la Maison pour Tous Roser, les kiosques se déploient sur l'esplanade de l'équipement public à la guise des enfants. La place publique se transforme alors en une aire de jeux laissant libre cours à l'imagination des enfants.¹⁶



¹⁵ Loos-en-Gohelle : inauguration du skatepark, avec les jeunes et pour les jeunes, La Voix du Nord | 06/10/2013 – Photo : Échos, le magazine d'informations de Loos-en-Gohelle, rentrée 2013.

¹⁶ Source et crédits photos : <http://yaplusk.org/project/miniature-a-completer/>

PENSER SYSTÉMIQUE DANS LA FABRIQUE DE L'ACTION PUBLIQUE

--> COMMENT ON FAIT SYSTÈME ? COMMENT ON CHANGE LE MONDE ?

ENSEIGNEMENT
STRUCTURANT

QUOI ? : CONSTRUIRE SON INTERVENTION EN PENSANT SYSTÉMIQUE, C'EST-À-DIRE, À LA FOIS AUX DIMENSIONS SOCIALE, ÉCONOMIQUE, ENVIRONNEMENTALE ... ET À TOUTES LES ÉCHELLES, DU LOCAL AU GLOBAL ...

COMMENT ? : ... GRÂCE À DES INTERACTIONS CONTINUES AU SEIN DES ÉQUIPES, ÉLU-E-S ET AGENTS ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... PERMET D'AMÉLIORER LA COHÉRENCE DE L'ACTION PUBLIQUE ET SA CAPACITÉ À BIEN RÉPONDRE À TOUS LES BESOINS

Loos-en-Gohelle s'attache à concevoir ses interventions de façon à servir le développement durable dans toutes ses dimensions (économique, sociale, environnementale), en privilégiant une vision globale des problématiques et en interrogeant systématiquement les externalités possibles. Par exemple, sur le champ des thématiques étudiées lors de l'évaluation, cela se traduit par les éléments suivants :

- Le projet d'agriculture biologique de la commune intègre une réflexion sur les circuits courts, l'alimentation et les actions des services techniques de la commune.
- La thématique de l'éco-construction n'est également pas prise en compte de manière isolée sur le seul champ de l'environnement, mais intègre également des objectifs économiques, par la mobilisation des entreprises, et sociaux, par la lutte contre la précarité énergétique.
- L'intervention de la commune sur le champ de la biodiversité vise également plus largement l'amélioration du cadre de vie.

Loos-en-Gohelle cherche à « faire système » en pensant, en agissant et en mobilisant une capacité d'ingénierie systémique et globale.

Elle ne parvient toutefois pas encore à opérationnaliser cette ambition pour l'ensemble de son intervention, c'est-à-dire, sur tous les champs : lors de l'évaluation, par exemple, la dimension sociale ou la finalité « lutte contre la pauvreté » du projet loossois pouvait paraître secondaire, moins intégrée que les dimensions environnementales ou économiques.

Une première étape pour mettre en œuvre cette ambition systémique consiste à la développer **à l'échelle d'un projet** qui peut d'abord être conçu au service d'une finalité principale avant d'intégrer progressivement d'autres finalités. Les projets innovants sur le champ de **l'agriculture et de l'habitat** semblent bien se prêter à ce type de structuration :

- La session #2 avec le **Val d'Ille-Aubigné** a permis d'échanger sur l'intervention intercommunale en faveur du bocage, notamment dans le cadre

du programme régional Breizh Bocage, et son croisement avec un projet de constitution d'une filière bois-énergie :

L'intervention de la communauté de communes cherche à articuler des objectifs environnementaux (préservation de la biodiversité, de la qualité de l'eau, énergie-climat) et économiques (valorisation bois-énergie), mais ces derniers ne sont pas atteints à ce jour et la hiérarchisation de ces objectifs n'est pas forcément partagée par tous.

- Les **Crêtes pré-ardennaises** mettent en avant une opération de création d'un béguinage dans une perspective d'insertion sociale (logement de personnes âgées et en situation de handicap) doublée d'objectifs environnementaux et d'aménagement du territoire :

Le projet naît d'abord avec un objectif social – proposer une alternative à l'EHPAD - à partir des anciennes écoles primaire et maternelle en friche. L'opération inclut une chaudière bois et un chauffe-eau solaire pour l'eau chaude sanitaire. Ces bâtiments sont situés dans le centre-bourg d'Attigny et contribuent à sa revitalisation.

- À **Malaunay**, la résidence HLM Alizari a été conçue comme un bâtiment passif qui propose des services partagés : lave-linge et sèche-linge mutualisés, une chambre d'invité mise à disposition et un local résidentiel commun. Elle est également associée à une solution de mobilité partagée (une voiture électrique mise à disposition des résidents et au-delà) ainsi que des parcelles potagères au pied de la résidence.

Tous les territoires reconnaissent les difficultés à **systematiser** cette approche au-delà d'un ou plusieurs projets emblématiques. Ils cheminent en s'appuyant sur une transition pour en initier d'autres, de façon **incrémentale**, **itérative** avec **pragmatisme** et **opportunisme**.

À Malaunay, on a posé la question énergie-climat comme point de départ et on élargit progressivement.

À Plaine Commune, les JO sont perçus comme une opportunité « de penser global » qui n'est pas encore pleinement saisie.



POINTS DE VIGILANCE

Les territoires soulignent l'importance des échanges entre les services en interne et une forte capacité de travail en **mode projet transversal** au-delà des silos de compétences de chacun, facilités dans les collectivités de petite taille.



C'est cependant aussi dans cette perspective qu'a été positionnée la délégation à l'écologie urbaine de **Plaine Commune**, directement rattachée à la direction générale et qui s'appuie sur un référent dans chaque service :

L'objectif de Plaine Commune est d'engager la conversion écologique et sociale du territoire. Il s'agit ainsi d'améliorer la qualité de vie de chacun dans le respect des impératifs écologiques et climatiques de notre époque.

Pour y parvenir, il s'agit de : (1) Intégrer l'écologie urbaine dans l'ensemble des politiques et des projets ; (2) Mobiliser et accompagner les acteurs, habitants et usagers du territoire dans la conversion écologique et sociale ; (3) Mettre en œuvre des actions d'amélioration de la qualité de vie environnementale du territoire et faire vivre des

projets transversaux.¹⁷

Pour outiller la mise en œuvre d'une approche systémique, Loos-en-Gohelle et Plaine Commune ont chacune conçu un **référentiel** à appliquer, pour le premier aux projets en faveur de la transition énergétique et pour le deuxième aux projets d'aménagement et pointent le **temps d'animation** nécessaire pour que l'outil soit effectivement utilisé.

Un « radar systémique » a été co-construit par Loos-en-Gohelle pour les projets de transition énergétique. Ce radar est ensuite utilisé simplement comme un « pense-bête » lors de l'étude des projets. Néanmoins, il faut assumer la tension que cela peut créer en interne, le temps de définition de ces critères pouvant empiéter sur le temps d'action.

Le référentiel d'(a)ménagement soutenable¹⁸ de Plaine Commune a été adopté en 2013 à l'unanimité : chaque projet porté par les directions opérationnelles, les bailleurs, les aménageurs doit le mettre en œuvre en formulant une Charte d'(a)ménagement soutenable. Ce référentiel n'est pas opposable, mais a été imposé pour les sites candidats à « Inventons la métropole du Grand Paris ». Les architectes l'ont décliné sur le village olympique aussi. Attention, l'animation du processus est fondamentale, le document en lui-même ne suffit pas.



Tendre vers une intervention plus globale, plus systémique implique nécessairement plus de **complexité** et de plus grandes ressources allouées à sa conception, revues et corrigées chemin faisant :

Le partage des objectifs avec les acteurs du territoire suppose notamment d'articuler différentes échelles de temps : objectifs de court terme - rentabilité attendue pour les acteurs - et de long terme - changement climatique, biodiversité... - et d'élargir le projet : par exemple, aller sur la valorisation du bocage par une filière « fruit ». [Val d'Ille-Aubigné]

L'ambition systémique et de **changement d'échelle** suppose de dépasser le périmètre d'intervention de la collectivité et de mettre en jeu sa **capacité à coopérer** avec les autres acteurs du territoire (voir ci-après). Le parti pris initial d'une stratégie de conduite du changement est **humble** : la collectivité ne peut pas seule opérer la transition, comment s'appuie-t-elle sur et favorise-t-elle la mise en mouvement coordonnée des autres acteurs du territoire et au-delà ?

¹⁷ <https://plainecommune.fr/institution/competences/ecologie-urbaine/>

¹⁸ Référentiel disponible en ligne :

http://www.plainecommune.fr/fileadmin/Mediatheque_de_Plane_Commune/Portail/DOCS/LA_DOC/Documents_d_orientation/Agenda21/referentiel_aménagement_soutenable2.pdf

SAVOIR-FAIRE COOPÉRATIFS : (1) EN INTERNE

--> QUAND ON PORTE UN PROJET DE TRANSITION, PEUT-ON FONCTIONNER EN INTERNE COMME N'IMPORTE QUELLE COLLECTIVITÉ ? Y A-T-IL UN MANAGEMENT SPÉCIFIQUE DE LA COLLECTIVITÉ EN TRANSITION ?

ENSEIGNEMENT
STRUCTURANT

QUOI ? : LAISSER AUX AGENTS DES MARGES DE MANŒUVRE POUR **PRENDRE DES INITIATIVES ET EXPÉRIMENTER** ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... PERMET D'AMÉLIORER LEURS COMPÉTENCES ET LA QUALITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE.

La commune de **Loos-en-Gohelle** considère que chacun des agents constitue « **un porteur d'action** » à tous les niveaux. Pour libérer les initiatives, il bénéficie d'un **droit à l'erreur**, l'échec est assumé collectivement. Cette pratique est associée à un pilotage par la ressource qui vise notamment à révéler les potentiels des agents. Cette vision s'inscrit dans une gouvernance municipale et un management d'équipe plus décentralisés, plus polycentriques. Si les objectifs relèvent du projet politique, les moyens pour les atteindre peuvent être plus libres.

En complément d'actions de formation, les agents municipaux acquièrent également de nouvelles compétences en mettant en œuvre de nouvelles pratiques, qui leur étaient inconnues jusqu'alors (par ex. la gestion différenciée des espaces verts) et en prenant des initiatives, en expérimentant grâce aux marges de liberté dont ils disposent.

On retrouve des éléments très similaires à **Malaunay** qui indique que 130 agents (soit la totalité de ses effectifs) sont « en charge du développement durable ». La prime liée à l'évaluation individuelle des agents prend en compte leur contribution au projet de transition.

Le projet de transition est décrit comme « la matrice du projet territorial » fortement mobilisateur et fédérateur en interne. Il ouvre un espace d'initiatives – par exemple, la mise en place d'un éco-centre de loisirs sur l'initiative de la responsable - et de montée en compétences – par exemple avec la formation à l'apiculture proposée aux agents volontaires.



POINTS DE VIGILANCE

Ici encore, la **reconnaissance** et la valorisation de ces initiatives constituent une contrepartie indispensable à la pérennisation de ce type de fonctionnement. Cela peut passer par des valorisations en interne (comme à **Malaunay** : lors des réunions de service, dans le bulletin interne) et en externe lors de réunions de réseaux ou d'événements professionnels (comme à **Loos-en-Gohelle**, à **Malaunay** et dans les **Crêtes pré-ardennaises**).

Ce type de fonctionnement requiert une **posture renouvelée de l' élu** par rapport à sa posture traditionnelle : dans un rapport de réciprocité plus forte, à l'écoute et au service des idées qui émergent des services. La mobilisation d'élus éloignés des viviers de recrutement politiques classiques peut y être favorable.

La **posture des cadres** est également renouvelée : ils donnent des clés de compréhension plus que des ordres. Ils changent aussi leur vision du risque et doivent développer une perception fine de ce que l'agent considère comme risqué.

Ce type d'approche peut être déstabilisant par rapport aux modes traditionnels de fonctionnement des collectivités, voire du travail en général. Il est nécessaire :

- d'accompagner l'apprentissage, la transformation progressive de la posture ;
- de sécuriser les marges de manœuvre laissées aux agents : il peut s'agir de cadrer les expérimentations les plus importantes avec une lettre de mission, de prévoir des points d'étape formalisés ... dans le cadre d'un management bienveillant en mode projet ;
- de prévenir les risques sociaux associés à ce type de pratiques, notamment en favorisant la discussion entre pairs, pratiquée par Loos-en-Gohelle avec le soutien d'un accompagnement externe.

Ces pratiques trouvent encore peu d'écho dans les **intercommunalités** du fait de leur taille, de la technicité des compétences qui pousse au cloisonnement, d'un mode projet routinier au service de l'action « cœur de métier ».

De même c'est principalement dans les communes que les expériences personnelles des élus et agents peuvent être le plus mises au service du projet.



ENSEIGNEMENT
OPÉRATIONNEL

QUOI ? : DANS UNE COLLECTIVITÉ DE PROXIMITÉ, LES **EXPÉRIENCES PERSONNELLES DES ÉLUS ET AGENTS** PEUVENT ÊTRE DES RESSOURCES AU SERVICE DU PROJET...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... NOTAMMENT POUR CONVAINCRE LES ACTEURS DU TERRITOIRE D'ADHÉRER AU PROJET ET FAVORISER LA COOPÉRATION.

L'évaluation de la stratégie de conduite du changement à **Loos-en-Gohelle** avait mis en avant la façon dont (1) les multiples **casquettes** des élus et agents (ex. un élu-agriculteur), (2) la **proximité** de l'équipe municipale avec les acteurs du territoire et (3) un « **facteur humain** » favorable (les qualités personnelles du maire sont globalement très appréciées, ainsi que celles de plusieurs autres élus et agents) contribuaient à faciliter les coopérations.

Les compétences, centres d'intérêt et énergies des élus et agents constituent alors autant de **ressources au service du collectif**. Cette conception singulière des ressources humaines, qui n'est pas formalisée par la municipalité en tant que telle mais plutôt révélée par l'évaluation, favorise l'originalité et la créativité des initiatives qui émergent à l'intérieur et à l'extérieur de la mairie.

Elle fait écho à la littérature relative à la représentation politique qui distingue classiquement deux visions¹⁹ :

Le représentant est un « agent de principes », une personne choisie par le citoyen non pas pour ce qu'elle est mais pour sa capacité à agir, à mener des réformes et à défendre les intérêts de ses électeurs²⁰. Cette première appréhension de la représentation a parfois été perçue comme la justification d'un certain élitisme des assemblées. En réponse, s'est développée une conception alternative de la représentation dans laquelle les parlements sont envisagés comme des « microcosmes de la société dans ses différentes composantes ». Le citoyen doit être représenté par quelqu'un qui lui ressemble dans les idées défendues mais aussi selon certaines caractéristiques sociologiques²¹. Dans les faits, les similarités sociologiques entre responsables politiques et citoyens ne sont pas la règle²².

Cette dernière conception rejoint une idée similaire, appliquée aux agents, de « bureaucratie représentative »²³ permettant des gains d'efficacité du fait d'une capacité d'expertise accrue.

Si les territoires pointent bien les capacités d'expertise issues des expériences personnelles des élus et agents, elles semblent être surtout identifiées et mobilisées en interne plutôt que dans les coopérations avec les acteurs du territoire. Par exemple, pour les **Crêtes pré-ardennaises**, elles ont été prises en compte dans la répartition des portefeuilles des élu-e-s (« le comptable aux finances »). Néanmoins, le groupe indique aussi :

Ça facilite le contact, on a accroché plus d'agriculteurs [avec un élu à l'agriculture agriculteur].

Dans le cas de l'**Île-Saint-Denis**, les expériences personnelles des élu-e-s fondent leur légitimité :

À l'Île-Saint-Denis, la municipalité est issue d'une liste citoyenne « Ensemble pour une île vivante » issue d'une association existant depuis 20 ans. Elle n'agit donc pas au nom d'une couleur politique, mais s'appuie sur l'expérience de ses membres issus de la société civile.



POINTS DE VIGILANCE

Les facteurs de réussite et points de vigilance soulignés lors de l'évaluation loossoise sont confortés, notamment par le panel d'experts :

- La **reconnaissance** et la valorisation de ces ressources constituent une contrepartie indispensable à la pérennisation de ce type de fonctionnement.

¹⁹ Source : DANDOY, R., de DECKER, N. & PILET, J. (2007). *Le profil des élus et des candidats francophones aux élections fédérales du 10 juin 2007*. Courrier hebdomadaire du CRISP, 1981-1982(36), 5-62. doi:10.3917/cris.1981.0005.

²⁰ H. PITKIN, *The concept of representation*, University of California Press, Los Angeles, 1967.

²¹ C. DEGAUQUIER, « Retour sur les arguments fondant la demande d'une représentation accrue des femmes en politique », *Res Publica*, n° 2, 1994, p. 120.

²² D. GAXIE, « Les logiques du recrutement politique », *Revue française de science politique*, vol. 30, n° 1, 1980, pp. 5-45.

²³ Calvès, G. (2005). « Réfléter la diversité de la population française » : naissance et développement d'un objectif flou. *Revue internationale des sciences sociales*, 183(1), 177-186. doi:10.3917/riss.183.0177.

- Cette approche implique des pratiques de **recrutement** favorisant la constitution d'une équipe à même de fournir cet investissement.
- Cette approche s'inscrit dans une **pratique des ressources humaines** qui est attentive à la façon dont les gens se sentent bien, en phase avec eux-mêmes dans l'exercice de leur métier et qui ne se focalise pas uniquement sur l'atteinte des objectifs. C'est une approche qui permet aux individus de sortir de leur rôle d'acteur de leur organisation et parler en leur nom propre.
- Ce type de pratique présente des **risques psychosociaux**. Cette « exploitation des ressources personnelles » des élus et agents peut constituer une charge de travail supplémentaire et engendrer de la souffrance en l'absence de « soupapes » leur permettant de « prendre l'air », de se ressourcer à l'extérieur de la collectivité, dans d'autres cercles.
- De telles pratiques diminuent probablement la résistance des agents et la constance de leur engagement en cas d'**alternance politique**.

Si l'on peut inciter les élus et agents à mettre les expériences personnelles au service du projet collectif, la réciproque, dans le sens d'une **collusion**, doit pouvoir être évitée. Les règles du jeu doivent être clairement établies, construites avec les parties prenantes.

SAVOIR-FAIRE COOPÉRATIFS : (2) AVEC LES AUTRES ACTEURS DU TERRITOIRE

--> COMMENT ON CHANGE D'ÉCHELLE ?

ENSEIGNEMENT STRUCTURANT

QUOI ? : POUR UNE COLLECTIVITÉ, LES AUTRES ACTEURS PUBLICS, ASSOCIATIFS, ÉCONOMIQUES ET CITOYENS SONT DES PARTENAIRES ET DES RESSOURCES ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... POUR ENRICHIR LE PROJET, AMPLIFIER LES RÉSULTATS ET CHANGER D'ÉCHELLE ...

COMMENT ? : ... GRÂCE À DES RELATIONS DE CONFIANCE BASÉES SUR L'ÉCOUTE ET LE RESPECT RÉCIPROQUES

Loos-en-Gohelle, Plaine Commune et les Crêtes pré-ardennaises avancent fréquemment la densité, la diversité et la vivacité du tissu associatif de leur territoire à la fois comme une **condition de réussite** de leur stratégie de conduite du changement et comme l'un de ses **résultats**. Les élu-e-s des Crêtes pré-ardennaises et de l'Île-Saint-Denis revendiquent leur ancrage initial dans le tissu associatif local.

Dans les cas loossois et Ilo-Dionysien, il s'agit notamment des acteurs de **l'éducation populaire** historiquement fortement présents sur le territoire.

L'évaluation de la stratégie de conduite du changement loossoise mettait en avant un **effet label** contribuant à séduire des porteurs dont le projet résonne avec la trajectoire du territoire et qui recherchent une reconnaissance, un soutien et un espace de liberté :

Quand je leur parle [aux entreprises de la région] de Loos pour installer mon projet, ils me disent : c'est évident, ça tombe sous le sens ! C'est un lieu d'expérimentation d'éco-initiatives. J'en ai interrogé au moins une dizaine qui ont eu cette réponse.

Loos en Gohelle, pour nous c'est un espace de projet où l'on peut aller plus loin sur l'ambition, les projets peuvent aller plus loin. C'est utile comme horizon, comme démonstrateur. Ça nous est utile, il s'y passe des choses qui ne se passent pas ailleurs pour montrer que c'est possible.

Le **Val d'Ille-Aubigné** met en avant sa capacité à se mettre au service des initiatives des acteurs du territoire sans les en déposséder :

L'intercommunalité promeut l'opération Jus de pomme, une initiative d'abord associative, amplifiée par la CC puis gérée à nouveau par les associations. Cette opération met en relation les associations du territoire et les propriétaires de vergers afin de valoriser les pommes en jus. Les associations utilisent les bénéfices de la vente de leur jus de pomme pour financer leurs actions. Le Val d'Ille-Aubigné se charge de mettre en relation les participants pour une production équitable d'un jus de qualité. Cette action s'inscrit dans une démarche plus globale en faveur de la sauvegarde des vergers.



On retrouve des éléments similaires sur le territoire de **Plaine Commune** qui se distingue néanmoins par son ambition à tisser des liens entre les différents acteurs : elle se reconnaît dans une pratique visant à (1) pousser à la coopération entre les acteurs, (2) développer le dialogue et (3) coopérer effectivement, c'est-à-dire « faire ensemble ».

Plaine Commune et l'Île-Saint-Denis sont identifiées et reconnues comme des collectivités qui soutiennent les initiatives et mettent en réseau les acteurs.

À ce titre, plusieurs associations ont fait le choix de s'installer à l'Île-Saint-Denis, notamment dans le cadre du PHARES (Pôle d'Hospitalité d'Activités à Rayonnement Écologique et Solidaire) qui souhaite constituer « un carrefour d'initiatives économiques et associatives partageant les mêmes valeurs de solidarité, d'innovation citoyenne et d'écologie »²⁴.



Le projet Lil'Ô, démonstrateur de la restauration d'une friche industrielle, déployé par l'association Halage part d'une idée initialement portée par l'équipe municipale qui a saisi l'opportunité d'un financement du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) notamment.

La confiance d'une collectivité permet de légitimer le porteur, d'attirer son attention sur certains sujets, de lui permettre de traduire les enjeux à sa manière, de lever des fonds importants.

Une certaine liberté d'entreprendre voire de transgresser à l'Île Saint Denis explique aussi ce dynamisme associatif.

Plaine Commune s'appuie également sur les acteurs économiques du territoire notamment par l'intermédiaire de l'association « Rêves de scènes urbaines » qui réunit des entreprises et un pôle de compétitivité. Elle propose chaque année des idées d'innovation à l'EPT qui en retient un certain nombre.

La collectivité cherche à privilégier l'appui sur des structures mettant en œuvre des activités non délocalisables créant de l'emploi local.



POINTS DE VIGILANCE

La coopération avec les acteurs associatifs, économiques et citoyens du territoire n'est pas exempte de **tensions**, relevées par les territoires et notre panel d'expert-e-s :

- Si un appel à projets tel que Terre d'avenir²⁵ proposé par Plaine Commune permet de faire émerger, d'identifier et de soutenir des initiatives en faveur de la transition, il crée aussi de la **compétition** entre les acteurs.
- Comment soutenir sans déposséder, sans mettre en péril l'**autonomie** et la pérennité financière des structures soutenues ?
- Comment **renouveler** les projets soutenus sans condamner ceux qui l'étaient précédemment ?
- Quid des territoires où le tissu associatif est **pauvre** ?

Cette capacité à coopérer requiert également des savoir-faire coopératifs spécifiques, ce que Anne et Patrick Beauvillard, membres du panel d'expert-e-s nomment une « **maturité coopérative** » suffisante.

Le développement d'aptitudes coopératives est lié à la capacité d'entrer dans un processus d'apprentissage qui permet (1) de voir les signaux faibles, révélateurs des écarts, et de s'en saisir, (2) d'en discerner la complémentarité,

²⁴ <http://www.lephares.coop>

²⁵ Appel à projets annuel proposé dans le cadre de l'Agenda 21 qui s'adresse aux associations, aux foyers socio-éducatifs, aux coopératives scolaires, aux crèches et aux centres de loisirs et aux collectifs d'habitants sur de multiples thématiques : activités physiques et santé, déplacements doux, alimentation saine, etc.

l'antagonisme et la contradiction éventuelle, (3) de choisir entre deux attitudes possibles qui peuvent être à la fois (ou non) complémentaires et contradictoires, et trouver l'équilibre entre ces deux logiques.²⁶



--> QUELLES RESSOURCES POUR SOUTENIR ET DÉVELOPPER LA STRATÉGIE DE CONDUITE DU CHANGEMENT ?

ENSEIGNEMENT OPÉRATIONNEL

QUOI ? : DANS UNE COLLECTIVITÉ DONT LES MOYENS SONT MODESTES, INSCRIRE SON INTERVENTION À DIFFÉRENTES ÉCHELLES TERRITORIALES (LOCALE, RÉGIONALE, NATIONALE, EUROPÉENNE, INTERNATIONALE) ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... PERMET DE MOBILISER PLUS DE RESSOURCES (INGÉNIERIE, FINANCEMENTS, PROJETS).

La dimension multiscalaire est envisagée par **Loos-en-Gohelle** à la fois de l'échelle globale vers la commune et réciproquement.

Dans le premier cas, la commune se donne les moyens d'aller chercher les ressources nécessaires à la réalisation de ses projets, pour venir irriguer le territoire. Il s'agit de ressources financières (financements régionaux, nationaux ou européens), mais aussi d'ingénierie et d'expertise. Cette dimension multiscalaire comprend également la volonté d'attirer des projets de dimension régionale sur le territoire de la commune.

Dans le second cas, l'échelon local est au service d'un intérêt plus global par la volonté de pouvoir essaimer le modèle d'action communal et ses enseignements, et par la portée des résultats obtenus (ex. lutte contre le réchauffement climatique).

La dimension multiscalaire ne constitue pas un préalable à l'action mais plutôt un moyen de la consolider, de l'étendre, de la faire connaître et reconnaître et de la pérenniser.

Il s'agit d'un complément à une ressource première mobilisée par la collectivité **en interne**. **Loos-en-Gohelle** se distingue notamment par un taux de cadre A supérieur à la moyenne des communes de taille similaire. Les **Crêtes pré-ardennaises** revendique une forte ingénierie interne avec une quinzaine de chargé-e-s de mission sur une quarantaine d'agents.

Tous les territoires ayant participé à la démarche se distinguent par une même capacité à **aller chercher des ressources** à des échelles supra :

- régionale : les **Crêtes pré-ardennaises** ont obtenu l'implantation d'un centre de formation des apprentis (CFA) sur leur territoire qui leur a permis de rouvrir la gare de Poix Terron ; le Val d'Ille-Aubigné bénéficie du programme européen Breizh Bocage géré par la Région Bretagne ; **Plaine Commune** a financé des postes en faveur de la transition au sein des communes grâce à un

²⁶ Rapport Principes d'action de la coopération, Anne et Patrick Beauvillard, 2018. Disponible en ligne : <http://institut-territoires-cooperatifs.fr/wp-content/uploads/2018/02/Principes-daction-de-la-cooperation.pdf>

financement régional ; tous les territoires sont accompagnés au titre de plusieurs projets par leur direction régionale ADEME ;

- nationale : les Crêtes pré-ardennaises, le Val d'Ille-Aubigné et Malaunay et sont lauréats TEP-CV ;
- européenne : les Crêtes pré-ardennaises bénéficient du programme LEADER

Comme Loos-en-Gohelle, tous les territoires inscrivent leur engagement en faveur de la transition à l'échelle **supra-locale**. Le Val d'Ille-Aubigné par exemple est signataire de la Convention des Maires, la Charte économie du foncier et de la Charte du covoiturage.

Dans les **communes** de Loos-en-Gohelle et de Malaunay, l'accès personnel du maire à des niveaux de décision supra locale a été décisif :

- Le mandat régional de Jean-François Caron a joué un rôle crucial dans cette capacité à agir de manière multiscalair ;
- Guillaume Coutet est attaché parlementaire auprès d'un député membre de la Commission du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire :

Le soutien du député C. Bouillon a été important. Il a beaucoup œuvré lors de la TEPCV en particulier auprès de S. Royal pour l'appel à projets TEPCV et la candidature de Malaunay. Ensuite, la rencontre avec des acteurs privés de la TE par ce biais a élargi le carnet d'adresses de Guillaume COUTEY du fait de cette collaboration.

Dans les **intercommunalités**, c'est plutôt les capacités d'ingénierie financière en interne qui sont décisives :

- Le Val d'Ille-Aubigné a organisé le recrutement de compétences et d'expertises dans les services pour mieux répondre aux appels à projets et monter les dossiers.
- Dans les Crêtes pré-ardennaises, « les chargés de mission ont la capacité de monter des dossiers en une semaine si c'est nécessaire ».



POINTS DE VIGILANCE

La question de la coopération entre **l'échelle communale et intercommunale** se pose de façon spécifique. À cet égard, le panel d'expert-e-s met en avant les éléments suivants :

- Le rôle indispensable des **maires** : quand ils n'adhèrent pas, toute implication habitante est impensable. Les intercommunalités ont besoin de la relation avec les maires.
- On peut distinguer différentes postures d'intercommunalités – cette posture ne devant pas rester un impensé :
 - ✓ Une posture ressource au service des communes
 - ✓ Une posture décisionnaire qui se substitue aux communes

- Il peut être nécessaire de **décentrer** le projet de transition des jeux politiques et des enjeux de concurrence financière entre les territoires de proximité : c'est la perspective des **Crêtes Pré-ardennaises** qui revendique la qualité « sans étiquette » du projet de transition.

Les territoires mettent en avant les points de vigilance suivants :

- Les projets issus de **porteurs supra-locaux** doivent également être au service du territoire communal. À Loos-en-Gohelle, il s'agit par exemple de réfléchir à l'ancrage local des opérateurs régionaux installés sur la Base 11/19.
- La mobilisation de financements ponctuels type appel à projets interroge la capacité de la collectivité à assurer la **pérennité** des projets soutenus.
- La course aux appels à projets est éprouvante et peut **épuiser** les services.



Concernant ce dernier point, les capacités d'ingénierie interne peuvent être préservées et/ou décuplées par un fort recours à l'expertise externe qui distingue les territoires considérés.

ENSEIGNEMENT
OPÉRATIONNEL

QUOI ? : ALLER CHERCHER DE **L'EXPERTISE EN EXTERNE**, AUPRÈS DES ACTEURS DU TERRITOIRE ET AU-DELÀ ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... PERMET DE NOURRIR LES DYNAMIQUES D'APPRENTISSAGE ET D'ÉCLAIRER LA DÉCISION.

Loos-en-Gohelle a l'habitude de s'appuyer sur **l'expertise de tiers**. Elle a notamment engagé un processus d'ingénierie systémique visant à pouvoir agencer cette expertise de manière optimale au profit du territoire.

Cette volonté d'aller chercher de l'expertise en dehors de la collectivité est vérifiée dans tous les territoires avec une intensité variable et une nature d'expertise mobilisée diverse :

- L'ensemble des territoires a recours à une **expertise technique institutionnelle** telle que celle qui est portée par l'ADEME ou la DREAL ou les agences d'urbanisme.
- L'appui sur des **associations** du territoire notamment pour :
 - appuyer la mise en œuvre d'un projet, par exemple avec l'association City Roul²⁷ pour développer l'autopartage au **Val d'Ille-Aubigné**
 - pour intervenir directement auprès des habitants, comme à **Loos-en-Gohelle**, sur la thématique de l'aménagement, de la sensibilisation à l'environnement ou à la maîtrise de l'énergie, l'animation en direction des jeunes, l'accompagnement des agriculteurs biologiques, etc. ;

²⁷ L'association a été transformée en entreprise en 2010.

- Le recours à des **bureaux d'études spécialisés** pour :
 - À [Loos-en-Gohelle](#) : appuyer la définition de la stratégie énergétique de la commune, la production d'un référentiel habitant ou pour l'animation des démarches de concertation sur le projet de l'Eco Quartier Ouest ;
 - Au [Val d'Ille-Aubigné](#) pour l'élaboration des schémas et la maîtrise d'œuvre de certaines opérations.
 - Dans plusieurs cas, [Plaine Commune](#) indique que le choix d'une **expertise alternative** en capacité de proposer une vision en décalage, voire en rupture, avec la norme a pu être déterminant pour franchir des caps.

Dans le cas de l'écoquartier fluvial, l'intercommunalité avait initialement commandé d'une étude urbaine pour monter une alternative en ayant recours à une expertise indépendante « urbanisme et mobilité », ayant une posture décalée, inscrite dans la mouvance environnementale.

- Le recours à des **scientifiques** issus de différentes disciplines :
 - À [Loos-en-Gohelle](#) : pour discuter et mettre en débat les orientations et résultats obtenus, notamment au sein du comité scientifique Ville pilote ou via des thèses CIFRE. Cette attractivité auprès des chercheur-e-s suppose que le territoire soit connu et reconnu comme innovant.
 - À [Malaunay](#) : recours ponctuels à des personnalités scientifiques sur des thématiques spécifiques
- Des **acteurs de dimension supra-locale** implantés sur le territoire de la collectivité :
 - À [Loos-en-Gohelle](#) : le CD2E (pôle d'excellence régional sur les éco-activités), assure une expertise technique auprès de la commune et contribue au positionnement de « laboratoire » de la ville ;
 - Les [Crêtes pré-ardennaises](#) travaillent de façon étroite avec l'Agence Locale de l'Énergie et du climat 08 qu'ils ont contribué à créer
- Les **bailleurs** sociaux, partenaires privilégiés pour les opérations habitat exemplaires ([Loos-en-Gohelle](#), [Malaunay](#))
- L'appui d'**entreprises privées** dans le cadre de partenariats :
 - [Malaunay](#) est démonstrateur national ENEDIS autour de l'autoconsommation collective.
- L'**expertise sensible des artistes** est mobilisée par [Plaine Commune](#) pour déplacer et renouveler le regard, notamment dans le cadre de la Mission Nuages :

La « Mission Nuages » est une mission de conseil, sensibilisation et accompagnement de la dimension culturelle du Contrat de Développement Territorial (CDT) « Territoire de la culture et de la création ». Mise en place sur la base d'une consultation lancée par la communauté d'agglomération Plaine Commune (qui ne possède pas la compétence culturelle), la mission, pilotée par Nicolas Frize (Les Musiques de la Boulangère) et Marie-Pierre Bouchaudy, vise à faire en sorte que la culture irrigue tous les autres services (urbanisme, espaces verts, logement, transports, assainissement, etc.), par la présence systématique de créateurs dans les équipes de projet. Des concepts issus de l'art et de la culture sont sollicités pour penser des thèmes tels que la mobilité, la gouvernance territoriale, etc.²⁸

Le recours à l'expertise externe peut prendre la forme d'invitation d'expert-e-s à des réunions internes, de participation à des réseaux et colloques ou de voyages d'études, comme en témoignent les **Crêtes pré-ardennaises** :

On a fait un voyage mythique suite à un colloque européen sur l'éolien à Paris sur les EnR citoyennes. D'autres pays nous ont dit : « Chez nous, c'est nous qui décidons, c'est nous qui développons ». Nous sommes revenus ici nourris de ces exemples, avec la conviction de pouvoir maîtriser ce qui se passe dans notre territoire.



POINTS DE VIGILANCE

La capacité à associer durablement l'expertise de tiers relève aussi d'un **processus incrémental** au gré des rencontres et des affinités réciproques. Elle dépend aussi de la capacité à investir les réseaux les plus pertinents et au bon moment.

Si, à nouveau, l'opportunisme peut faciliter le recours à une expertise utile, le **Val d'Ille-Aubigné** rappelle :

C'est le projet politique qui doit guider le recours à l'expertise et pas l'inverse. Il est donc indispensable de structurer ce projet politique et de faire respecter ce projet dans les échanges avec les experts.

Malaunay recommande de conserver « une approche critique de l'expertise du tiers » et insiste, avec **Plaine Commune** sur l'importance d'une relation de **confiance** :

Il faut arriver à garder la maîtrise sur les études ... et en même temps ... accepter d'être bousculés ! C'est important d'avoir une relation de confiance.

Anne et Patrick Beauvillard, participants au panel d'experts, suggèrent même, dans certains cas, de **se passer d'expertise** :

[Le recours à l'expertise s'inscrit dans une] dialogie entre les "Questions qui se posent" et les "Réponses à apporter". Il est des domaines pour lesquels le plus important est la réponse, et l'expertise externe est alors utile et parfois nécessaire. Mais il est des domaines pour lesquels le plus important est que les acteurs se posent eux-mêmes les questions et trouvent leurs propres réponses. La capacité d'un collectif à discerner cet espace est déterminant et joue notamment un rôle important dans sa capacité à intégrer de nouveaux acteurs, à se développer, à se renouveler. Bien sûr il existe un "marché de la réponse", qui fait qu'il est malheureusement fréquent de privilégier les réponses plus rapides à obtenir, aux questions qui demandent du temps. L'un des acteurs que nous avons rencontrés parle des "expériences utiles que l'accompagnement empêche de faire".

²⁸ Source : <https://arteplan.org/initiative/mission-nuages/>

SAVOIR-FAIRE COOPÉRATIFS : (3) EN EXTERNE, AVEC LES HABITANTS

L'approche narrative évoquée précédemment n'est pas le seul mécanisme facilitateur de la coopération avec les acteurs du territoire. À Loos-en-Gohelle, il se cumule et prend appui sur plusieurs autres, notamment des dispositifs singuliers d'implication habitante.

--> ET LES HABITANTS, COMMENT ON LES IMPLIQUE ?

ENSEIGNEMENT
STRUCTURANT

QUOI ? : LES DISPOSITIFS D'IMPLICATION HABITANTE ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... PERMETTENT À TOUS D'APPRENDRE, FAVORISENT LA PRISE EN CHARGE DE L'INDIVIDU PAR LUI-MÊME ET CONTRIBUENT À AMÉLIORER LA PERTINENCE ET L'EFFICACITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE.

Loos-en-Gohelle a bénéficié d'un accompagnement qui lui a permis de structurer 4 volets d'implication habitante :

1. **Information** : notamment via des réunions publiques de façon à faire en sorte que les habitants se construisent leur propre point de vue ;
2. **Concertation** sur des projets pour lesquels la commune dispose d'une marge de manœuvre de manière à ce que l'habitant puisse interférer dans le projet ;
3. **Construction collective** par rapport à un besoin identifié via notamment les pétitions vues comme des « objets transactionnels » ;
4. **La logique du fifty-fifty** : Existe depuis 2000, dispositif devenu un état d'esprit avec les associations, mais aussi directement les habitants.

Le dispositif 50/50 loossois fonctionne de la manière suivante : « un groupe d'habitants, une association, une école saisit la commune pour mener une action d'amélioration du cadre de vie. La commune soutient alors financièrement et techniquement le projet, mais la réalisation ou la gestion est effectuée par (ou avec) les demandeurs »

L'évaluation loossoise a démontré que les dispositifs d'information, de formation et d'implication des habitants mis en place par la mairie permettent effectivement aux acteurs du territoire d'acquérir des connaissances et des compétences nouvelles.

En interne, comme en externe, plus on s'implique, plus on apprend, plus on se fait confiance, plus on coopère.

Les espaces d'écoute et d'implication habitante sont suffisamment investis pour faire émerger des besoins non encore ou mal pris en compte par la municipalité et améliorer l'efficacité des opérations.

Les pratiques d'implication habitante loossoises se positionnent au-delà de la démocratie participative telle qu'elle est généralement mise en œuvre en s'inscrivant dans une ambition de **capacitation** des acteurs - *empowerment*, prise en charge de l'individu et de sa destinée par lui-même, au sens de Nussbaumer et en écho au travail d'Amartya Sen sur le concept de *capabilities*.

L'implication habitante n'est pas aussi conceptualisée, structurée et systématisée sur les autres territoires impliqués dans la recherche-action qui recherchent pour certains à la développer à partir d'initiatives diverses :

- **Malaunay** : dans une logique de consultation, la démarche Cit'ergie s'est appuyée sur des réunions publiques et les élu-e-s réalisent régulièrement des visites de quartier qui leur permettent de diagnostiquer les besoins.

Les panneaux solaires posés sur l'église ont été financés grâce à un prêt participatif sollicité auprès des habitants :

Pour financer 50 000 € du projet, les habitants peuvent apporter non pas des dons, comme le plus souvent lors de financements participatifs, mais des prêts : le remboursement de la somme se fera progressivement sur trois ans, avec des intérêts à 2,3 %, "Mieux que le livret A actuellement !" s'exclame le maire.

Ce financement inédit pour la commune a plusieurs objectifs, explique Guillaume Coutey : "L'idée est de mobiliser les habitants sur les enjeux climatiques et la nécessité d'agir, de montrer que développer du solaire en Normandie, c'est possible, de rappeler l'engagement de la France à travers la COP 21 de développer les énergies renouvelables, et ce sont les territoires qui peuvent permettre à la France d'atteindre ces objectifs."

À travers ce projet et son financement, le maire souhaite "montrer aux habitants que c'est possible" et à terme, "les encourager à le faire aussi sur leur propre maison".²⁹

- Les **Crêtes pré-ardennaises** comptent près de 200 habitants impliqués dans la conception des projets de transition des Crêtes. Par ailleurs, la collectivité, étudie systématiquement les propositions des habitants, a initié le premier parc éolien citoyen³⁰ de la région et déploie deux projets de centrales villageoises photovoltaïques.



- Un exemple qui a pu inspirer **Loos-en-Gohelle** qui souhaite proposer aux habitants d'investir dans le capital d'une société à capitaux privés et publics pour favoriser le développement des énergies solaires.

²⁹ Source : <https://www.tendanceouest.com/actualite-270775-malaunay-un-financement-inedit-pour-installer-des-panneaux-solaires.html>

³⁰ Crédits photo par éolien citoyen : Enercitif



POINTS DE VIGILANCE

Le **Val d'Ille-Aubigné** et **Plaine Commune** se reconnaissent moins dans ces expériences qu'elles jugent généralement plus pertinentes pour l'échelle **communale**.

Le panel d'experts souligne les difficultés soulevées par ce type de démarche :

- La complexité d'impliquer réellement les habitants et le déficit de **savoir-faire** et d'outillage en la matière rendant bien souvent les démarches contre-productives ;
- La posture d'écoute constante nécessaire des **élu-e-s** et des décideurs en général pour impliquer les habitants : or, beaucoup n'ont pas nécessairement conscience du changement que cela implique dans leurs pratiques. Cela suppose de donner aux élu-e-s un nouveau rôle d'animateur du débat public à travers 3 rôles : mettre à l'agenda des sujets (notamment à partir de l'écoute des habitants ou via des pétitions), créer les bonnes conditions du débat, et **arbitrer**.
- Une réflexion pragmatique à avoir sur la répartition à avoir entre : les projets qui restent du ressort de la collectivité ; les projets à faire ensemble ; les projets faits par les habitants - spontanément ?
- Il y a un risque que le processus d'écoute sans responsabilisation renforce la posture de **consommateurs** des citoyens ; ces derniers ayant ainsi des opportunités d'exprimer leurs attentes en lien avec leurs propres intérêts (NIMBY).

« Participation sans responsabilisation = Piège à con », rappelle fréquemment Jean-François Caron.

Loos-en-Gohelle complète :

- Il faut comprendre qu'il est difficile de maintenir **dans la durée** une forte implication des habitants. Il est naturel qu'après avoir augmenté, la participation baisse : les habitants ont davantage **confiance** dans les décisions prises et viendront donc seulement à des réunions publiques portant un sujet qui les concerne particulièrement.
- Il peut être difficile de mobiliser des habitants en situation précaire : Loos-en-Gohelle comme l'Île-Saint-Denis portent une **écologie populaire** très orientée sur les questions sociales et le bien-être des habitants.



Les dispositifs d'implication des habitants fonctionnent d'autant mieux qu'il est mis en œuvre à une échelle de proximité, de voisinage, et s'inscrit dans l'environnement immédiat de chaque habitant.

--> Y A -T-IL DES FACTEURS QUI FAVORISENT L'IMPLICATION DES ACTEURS DU TERRITOIRE (1/2) ?

ENSEIGNEMENT
OPÉRATIONNEL

POUR QUELS RÉSULTATS ? : LES DISPOSITIFS DE COOPÉRATION ET D'IMPLICATION HABITANTE SONT D'AUTANT PLUS INVESTIS ...

QUOI ? : ... QU'ILS PARVIENNENT À ENTRAÎNER DES **GROUPES D'INTERCONNAISSANCES**, À S'APPUYER SUR LES RELATIONS INTERPERSONNELLES PRÉ-ÉTABLIES.

Quand il s'agit de cibler les comportements dans lesquels les motivations d'ordre économique jouent un rôle important, les dispositifs d'incitation financière peuvent être très efficaces. Les **Crêtes pré-ardennaises** les utilisent pour engager de façon plus massive les citoyens dans la démarche, par exemple via leur dispositif d'aide à l'isolation (conditionné au recours au conseil en énergie partagé) ou en soulignant le gain financier attaché à la contribution au parc éolien des Ailes des Crêtes.

La perspective d'un gain financier ne constitue néanmoins pas toujours un levier pertinent ou suffisant. La préférence pour le partage du risque et/ou le « plaisir à faire ensemble » peuvent inciter à constituer ou rejoindre un projet collectif et aussi, voire surtout, favoriser la pérennité de cet engagement.

En effet, l'évaluation loossoise a permis de constater que la contribution effective des acteurs du territoire à la stratégie de conduite du changement reste fortement conditionnée par leurs **intérêts et contraintes propres**. Ils sont notamment sensibles à leurs groupes d'interconnaissances : je transforme mes pratiques ou prends des initiatives d'autant plus volontiers que je le fais avec d'autres qui me sont proches.

Par exemple, à **Loos-en-Gohelle**, l'émergence de Bioloos³¹ s'est appuyée sur un groupe d'agriculteurs volontaires, sensibles à un agriculteur « moteur ». La réussite de l'implication habitante dépend aussi de la qualité du lien social propre au quartier dans lequel elle s'inscrit : plus le groupe d'interconnaissances est constitué, plus l'implication a de chances d'être intense et durable.

Ce phénomène est bien décrit par la **psychosociologie** :

Les résultats de la psychosociologie invitent à utiliser les relations interpersonnelles, les petits groupes et les réseaux de proximité pour faire évoluer les normes individuelles. Les dispositifs qui reposent sur l'échange, l'émulation ou l'accompagnement par les pairs au sein de petits groupes s'inspirent de ce constat. Les dispositifs d'animation territoriale basés sur la discussion et l'émulation au sein de petits groupes, plus ou moins coachés par des animateurs extérieurs, fonctionnent sur les dynamiques de groupe qui s'instaurent, et jouent sur les phénomènes d'influence

³¹ En 2011, la commune de Loos-en-Gohelle, dans le Pas-de-Calais, a mis à disposition des terres à condition que les agriculteurs qui les cultivent convertissent des surfaces équivalentes à l'agriculture biologique. C'est de cet appel à candidatures qu'est né le collectif Bio Loos, qui regroupe aujourd'hui 4 agriculteurs qui cultivent 12 ha en bio.

sociale et de conformisme.

[...] En France, l'un des exemples les plus connus dans le domaine de l'énergie est le Défi Famille à Énergie Positive, mais on peut également citer les Pionniers du Climat, qui incluaient également la mobilité et la consommation de biens, ou les ateliers Nesting.³²

L'analyse de ces dispositifs met notamment en évidence les **mécanismes** psychosociaux à l'œuvre qui permettent non seulement de faire évoluer les pratiques mais aussi d'améliorer les compétences des participants :

La dynamique de groupe et la force du « lien faible » (liens établis avec des personnes ne faisant pas partie des proches (Granovetter, 1985)) sont essentielles pour défaire les normes préexistantes assises sur des « liens forts » (liens établis avec les proches).

« Au final, le sentiment d'appartenance à un groupe et la convivialité soutiennent davantage les efforts nécessaires au changement que la protection de la planète ou des économies incertaines » (Beslay, Briseperre, Fouquet & Vaucher, 2013, p. 32).



POINTS DE VIGILANCE

L'efficacité de ce type de dispositifs a cependant des **limites** bien identifiées par l'ouvrage de l'ADEME précédemment cité :

*Ces dispositifs reposent, cependant, sur la base du **volontariat**. Ils recrutent des personnes qui ont un intérêt spécifique pour les questions environnementales, l'envie de faire baisser leur facture ou celle de participer à une dynamique collective. Les participants ne sont donc pas représentatifs de la population d'un territoire ou d'un groupe donné. Dès lors, il faut faire attention à ne pas extrapoler les résultats obtenus et les mécanismes psychosociaux à l'œuvre aux autres catégories de la population : celles qui n'auraient pas accepté de participer à ce type de programme.*

Par ailleurs, il existe peu de données sur la pérennité des changements observés, et il semble également que, si ces dispositifs sont efficaces pour générer les premières économies « faciles à atteindre », il leur est plus difficile de modifier des pratiques reposant sur des normes sociales très ancrées (comme, par exemple, celle du confort). Enfin, ils demandent d'importantes ressources (temps, budget), notamment pour l'animation locale, et paraissent donc difficilement généralisables à grande échelle.

On peut ajouter :

- Prendre en compte l'existence et le levier que constituent les groupes d'interconnaissances dans la conception de ses politiques publiques suppose une **connaissance très fine** du territoire et de ses acteurs.
- Les groupes de pairs peuvent également constituer un **frein** à la mise en œuvre d'une stratégie de conduite du changement (résistance corporatiste) : il s'agit alors de reconnaître la violence du changement de posture demandé et d'adapter ses méthodes à la situation. Le basculement dans le rapport de force, en dernier recours, n'est pas exclu.

Si l'évaluation loossoise pointe l'efficacité de ce mécanisme, il n'est pas forcément mis en œuvre de façon explicitement intentionnelle par l'équipe municipale.

³² Source : *Changer les comportements, faire évoluer les pratiques sociales vers plus de durabilité*, ADEME, 2016.

C'est aussi le cas des autres territoires sauf pour le **Val d'Ille-Aubigné** qui met en œuvre des défis conçus sur ce modèle : Famille à énergie positive, Démarche Zéro déchet. L'équipe a par ailleurs observé un « **effet de voisinage** » dans le recours à son service de vélos à assistance électrique (VAE).



Ce type d'opération ouvre également un espace d'expérimentation pour tester de nouvelles pratiques et un espace de démonstration pour donner à voir les possibles ouverts par la dynamique de transition, ce qui favorise le changement de pratiques des acteurs.

--> COMMENT PEUT-ON ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DE PRATIQUES ?

ENSEIGNEMENT
OPÉRATIONNEL

QUOI ? : C'EST EN DONNANT À VOIR LES POSSIBLES OUVERTS PAR LA TRANSITION ET EN PROPOSANT DES ESPACES D'EXPÉRIMENTATION ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... QU'ON CONTRIBUE AU CHANGEMENT DE PRATIQUES DES ACTEURS.

[NOUVEAU !]

C'est l'expérience du **Val d'Ille-Aubigné** en matière de **mobilité** qui a suscité la formulation de cet enseignement :

La CC Val d'Ille-Aubigné a procédé à l'achat de 80 vélos à assistance électrique pour les mettre à disposition des habitants. Aujourd'hui, elle compte 90 contrats de location en cours et le dispositif est l'objet d'une demande en hausse. L'utilisation n'est pas massive mais elle est visible, elle fait la démonstration d'une mobilité alternative : « on en croise au moins 1 à 2 par jour en semaine ».



Même si elle n'a pas eu le succès espéré, la collectivité a également soutenu « Les aventuriers de la mobilité », une opération qui propose de prendre en charge des abonnements transport en commun à celles et ceux qui acceptent de laisser leur voiture au garage pendant 1 mois.

Ces expériences font directement écho à un témoignage des **Crêtes pré-ardennaises** :

Si on veut que les gens fassent, il faut qu'on montre que ça marche ! C'est pourquoi nous avons pris des risques en testant des nouveaux modes constructifs, du bois, des isolants innovants plus économes en énergie. En 2006, l'ALE organisait des visites de maisons aux normes RT 2012 ! On veut donner envie aux particuliers et aux entreprises. D'ailleurs, une nouvelle entreprise sur les nouveaux matériaux s'est installée sur le territoire et les entreprises installées, une quinzaine environ, ont modifié leur offre, notamment pour proposer plus de bois.

Ce mécanisme est largement actionné dans le cadre d'un projet citoyen « La transition prend ses quartiers » à **Malaunay** initiée avec un « grand casting de la transition ».



MALAUNAY LANCE LE GRAND CASTING DE LA TRANSITION

LE BUT DU CASTING

Sélectionner 7 équipes d'habitants prêts à s'engager sur 3 mois à réduire leur empreinte écologique. Un défi pour prouver à tous les Malaunaysiens que la transition peut émerger d'eux, apporter de nombreux bénéfices au quotidien, et que ce changement peut être puissant à l'échelle de notre ville.

7 thématiques vous sont proposées au choix :

1. énergie & eau,
2. déchets & recyclage,
3. mobilité,
4. alimentation & agriculture,
5. production & consommation responsable,
6. protection de la nature & biodiversité,
7. innovation sociale & économie du bien-être.

COMMENT PARTICIPER

Concours réservé aux personnes habitant ou travaillant à Malaunay

- 1 Constituez votre équipe.
Exemple : famille, groupe de voisins, collègues, amis, association...
- 2 Remplissez le dossier complet
disponible en Mairie et sur www.malaunay.fr.
fiche candidature, lettre d'envie, autorisation image
- 3 Déposez-le en Mairie ou envoyez-le par courrier
avant le 12 novembre 2018.

CE QUI VOUS ATTEND SI VOUS ÊTES SÉLECTIONNÉS

Les 7 équipes retenues par le jury auront 3 mois pour relever plusieurs défis. Entre décembre et février, elles feront des rencontres inédites avec des acteurs du monde du développement durable, participeront à une journée dédiée à « expérimenter le futur », en goûtant à des aliments étonnants, en conduisant des véhicules inédits, en visitant des lieux jusque-là fermés au grand public...

Des cadeaux viendront aussi récompenser les efforts des participants dans cette aventure. Une bande-dessinée et un jeu raconteront l'aventure des 7 équipes qui en seront les héros.

Et parce qu'on est toujours plus fort à plusieurs : deux coachs vous accompagneront pendant les trois mois !

Les équipes non-sélectionnées seront invitées à tous les temps forts et se verront offrir le kit complet du challenge.

**Alors, prêts à relever le défi ?
Jusqu'où irez-vous ?**



CALENDRIER

8 sept.
Lancement du casting

12 nov.
Clôture des candidatures

NOVEMBRE 2018
Sélection des équipes
Soirée de lancement

DÉC. 2018 à FÉV. 2019
3 mois de défis, rencontres,
interviews, cadeaux...

MARS 2019
Edition de la bande-dessinée
Edition du jeu des 7 familles

AVRIL 2019
Soirée prestige de clôture

Malaunay Manifestations
www.malaunay.fr
02 32 82 55 55

Mairie de Malaunay
Place de la laïcité
76770 Malaunay

Ces opérations qui associent **démonstration** et **expérimentation** de nouvelles pratiques se situent à la croisée de trois approches complémentaires du changement décrites dans l'ouvrage de l'ADEME précédemment cité : l'approche cognitive - « penser, c'est agir » - ; l'approche comportementaliste - « agir, c'est penser » et l'approche transthéorique - « le changement se fait par étapes ».

- (1) *L'approche cognitive : La chaîne causale postulée par la psychologie classique est que « penser = agir ». Cette approche cognitive rejoint le sens commun pour lequel la pensée guide le comportement : on fait parce qu'on a voulu faire conformément à ce que l'on pense. [...] Cette approche a donné lieu au développement d'outils fondés sur la persuasion, sur la « tentative consciente de la part d'un individu ou d'un groupe pour modifier les attitudes, croyances ou comportements d'autres individus ou groupes par la transmission d'un certain message » (Bettinghaus & Cody, 1994, p. 6) [Traduction (Rubens, 2011)]. Les théories de la persuasion partent du postulat que, si l'on arrive à modifier les attitudes et les croyances, à l'aide de messages verbaux ou non verbaux, alors les comportements suivront.*
- (2) *L'approche comportementaliste : Une nouvelle chaîne causale, mise en évidence par la psychologie comportementale, est qu'« agir = penser ». L'approche comportementaliste trouve sa source dans la psychologie comportementale (ou behavioriste), d'origine anglo-saxonne. [...] Le changement de comportement sera, lui, considéré comme une modification dans les actes en réponse à des stimuli extérieurs, que cette modification soit souhaitée ou subie, consciente ou inconsciente. Cette approche a notamment donné lieu au développement d'outils comme la communication engageante.*
- (3) *L'approche transthéorique : Dans cette approche, le changement de comportement n'est pas une opération simple et immédiate, mais, au contraire, un processus complexe et potentiellement fragile qui s'inscrit dans le temps et suit différentes étapes [formalisées par] le modèle transthéorique du changement ou de la disposition au changement (Prochaska & DiClemente, 1983). Ce modèle souligne notamment la nécessité d'adopter différents types d'accompagnement et d'outils en fonction de l'étape dans laquelle sa cible se situe par rapport au changement envisagé : des outils de sensibilisation pour les phases de pré-contemplation et de contemplation ; des incitations financières ou des incitations comportementales « engageantes » pour les phases de pré-action et d'action.*



Les territoires en transition, en particulier les communes, se distinguent également par l'attention portée à la recherche du beau en matière de cadre de vie qui apparaît comme une condition favorable, voire préalable, à la coopération des habitants.

--> Y A -T-IL DES FACTEURS QUI FAVORISENT L'IMPLICATION DES ACTEURS DU TERRITOIRE (2/2) ?

ENSEIGNEMENT
OPÉRATIONNEL

QUOI ? : LES ACTIONS EN FAVEUR DE L'ENTRETIEN ET DE L'EMBELLISSEMENT DES ESPACES PUBLICS, DU CADRE DE VIE ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... FAVORISENT LA FIERTÉ ET LA CONFIANCE DES ACTEURS ET LEUR DISPOSITION À COOPÉRER, EN PARTICULIER DANS UN TERRITOIRE DÉPRÉCIÉ

Loos-en-Gohelle inscrit son intervention en faveur du cadre de vie dans un effort global de **requalification** de l'environnement mis en œuvre à plusieurs échelles : de la ceinture verte aux bacs de fleurs en bas d'immeuble.

L'évaluation de la stratégie de conduite du changement loossoise a démontré que les interventions municipales qui agissent directement en faveur de l'amélioration du cadre de vie comptent aussi dans la **perception** positive du territoire par les habitants et dans la **confiance** qu'ils témoignent à la mairie.

Je sais que le Maire essaye de faire son possible pour améliorer [la ville]. Il y a eu l'installation des jeux près de chez moi, et un espace de vie près des pompiers.

Cyria Emelianoff³³ se réfère à la **psychologie environnementale** qui nous explique que le lieu où on vit, c'est le miroir de nous-mêmes, et quand le lieu est dégradé, il y a un risque de dégradation de l'identité individuelle et collective.

Les habitants commencent à participer à la requalification de leur territoire. Il y a la biodiversité, la ceinture verte. Une maman me disait : « Quand j'emmène ma fille à l'école, je passe par la ceinture verte et c'est la seule chose que j'ai de positif dans ma journée ». Il y a un jeu de miroir très fort qui se fait entre la beauté et le bien-être.

Cet attachement à l'embellissement de l'espace public comme un préalable indispensable à l'implication habitante est également très marqué à **Malaunay** :

Le cadre de vie est une priorité de l'action municipale à Malaunay. À titre d'illustration, le budget fleurissement a été multiplié par 2 dans un souci de « répondre à la première attente des administré-e-s ». Le cadre de vie est conçu comme outil de développement du lien social, avec la création d'espaces pour permettre aux habitants de se poser, de se croiser sur des espaces préservés des voitures, avec des aires de pique-nique, des aires piéton/vélo notamment au sein du parc municipal et de la résidence Alizari.

[...] Le développement de la présence animale dans les espaces verts et les aménagements de circulation douce le long du cours d'eau traversant le centre-ville favorisent la nature en ville.

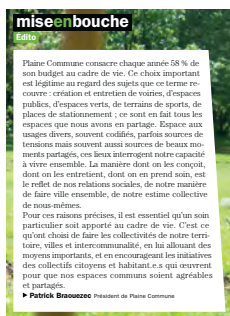
Cet investissement en faveur du cadre de vie est sensible aussi à **Plaine Commune** :

Plaine Commune consacre la moitié de ses dépenses aux espaces verts, à la voirie, à la propreté et aux espaces publics et explique : « En soignant ces espaces communs, c'est finalement notre capacité à vivre ensemble dont nous prenons soin ». La collectivité invite notamment les artistes à « poétiser la ville » sous un tunnel, une palissade de chantier,

³³ Maître de conférences en géographie, aménagement et urbanisme à Université du Maine (Le Mans), membre du panel d'experts mobilisé dans le cadre de la présente évaluation.

un container à verre, etc.

Figure 16 : Extrait de En commun, le magazine d'information de Plaine Commune, hors série Cadre de vie, juillet 2018



Poétiser la ville

À travers sa démarche Territoire de la culture et de la création, Plaine Commune place l'art et les artistes au centre de ses politiques publiques. Il en va de même pour sa conception des espaces publics où l'art permet de réinventer l'usage des trottoirs ou des places. Poétiser la ville grâce à une œuvre lumineuse, faire d'une palissade de chantier, d'un container à verre ou d'un mur de parking des œuvres artistiques à part entière. Voilà ce qui, au quotidien, change notre regard sur la ville.

LES QUESTIONNEMENTS OUVERTS PAR LA DÉMARCHE

--> QUEL(S) LEADERSHIP(S) POUR CONDUIRE LE CHANGEMENT VERS UN MODÈLE PLUS DURABLE ?

Les démarches de transition considérées lors de la recherche-action se distinguent, sans surprise, par un portage fort généralement incarné, au moins pour un temps, par un homme³⁴ seul. La question du ou des **leadership(s)** s'impose donc comme déterminante pour expliquer l'amorce et le développement de démarche de transition sans que le présent travail ne puisse conclure sur ce point, c'est-à-dire mettre à jour des mécanismes efficaces susceptibles d'appuyer d'autres territoires.

Sur le sujet, le panel d'expert-e-s met en avant les éléments suivants :

- Il est nécessaire d'accepter et de **ne pas laisser comme un impensé** le rôle déterminant des leaders pour amorcer et poursuivre les dynamiques de transitions.
- Cela implique de s'interroger sur leur émergence, leur identification et le soutien à leur apporter ... notamment quand le territoire en semble **dépourvu**.
- Les **fonctions** du leader sont notamment les suivantes : initialiser en osant désobéir, incarner le récit (gage de crédibilité favorable à l'adhésion voire à la coopération), agencer les acteurs, animer le collectif, construire du consensus, faciliter les initiatives, aller chercher les ressources (liste non exhaustive).
- La **qualification** du leader n'est pas évidente d'autant plus que sa forme varie selon les territoires et dans le temps :
 - ✓ Ces différentes formes répondent souvent à deux profils de leaders complémentaires : le leader visionnaire – d'initialisation du mouvement – et le leader facilitateur-gestionnaire – d'entretien du mouvement.
 - ✓ Ces leaders appartiennent au monde politique mais également aux champs associatif, agricole, etc.
 - ✓ Pour ancrer une dynamique de confiance, il faut nécessairement prendre du temps, le « leader visionnaire » ne peut donc pas partir tout seul en « despote éclairé ». Or, cette dynamique nécessaire à la coopération n'est pas forcément efficiente sur du court terme.

³⁴ Aucune femme ne figure en première ligne des démarches considérées, l'égalité de genre n'est par ailleurs pas mentionnée dans les projets de transition portés.

- ✓ Anne et Patrick Beauvillard mettent en garde contre le risque que le leader devienne un frein à la coopération :

Il est nécessaire qu'il opère un « retournement » : leader au départ pour faire émerger, et croître puis passeur assez vite pour poursuivre la croissance et transmettre.

Plusieurs territoires impliqués dans la démarche se distinguent par un élu fort qui a assuré l'initialisation du processus, fréquemment associé à un directeur général des services et/ou un directeur de cabinet tout aussi singulier, soit un binôme porteur d'un double élan politique et technique efficace pour lancer la démarche. Dans une seconde période, ce leadership peut s'élargir à d'autres élu-e-s et/ou agents.

En rupture avec ce modèle, les **Crêtes pré-ardennaises** revendiquent un **leadership collégial** :

Le territoire des Crêtes compte 94 communes pour 22 461 habitants. Il n'y a pas de capitale, de centralité marquée, la plus grosse commune compte 1 394 habitants. Au sein de la communauté de communes, la collégialité prévaut. [...] Les décisions sont généralement prises à l'unanimité. Les appartenances politiques s'effacent au profit du projet de territoire. Les projets en lien avec la transition énergétique et de développement des énergies renouvelables s'inscrivent au-delà de la durée des mandats électoraux.

Pour favoriser l'interactivité entre les élus des 94 communes et la communauté de communes, les projets et délibérations de celle-ci sont discutés en amont au cours de réunions décentralisées à l'échelle des 7 secteurs (anciens cantons) où sont conviés les élus des communes et les élus communautaires.

Les projets sont conduits par un binôme fonctionnel élu/agent dans une recherche permanente d'efficacité.³⁵

On rejoint ici la notion de « **portage** » décrite par l'Unadel de la façon suivante, qui distingue notamment sur ce point l'échelon communal de l'échelon intercommunal :

[...] Le portage des grandes démarches de transition n'est pas binaire (existence ou on existence). Il s'agit d'une notion évolutive. Le portage se consolide, s'élargit, et prend parfois progressivement une dimension multi partenariale.

[...] Dans une commune de la taille de Loos-en-Gohelle (6500 habitants), on pourrait penser que le portage fort, incarné par le maire suffit « le maire, porte, la question est réglée ». Cette incarnation est certes fondamentale, mais elle ne suffit pas. Même à Loos-en-Gohelle, le portage de la démarche de transition a évolué et s'est renforcé dans le temps.

[...] Dans une grande intercommunalité, la question du portage est différente. Parfois au départ, un président incarne seul le portage de la démarche, ou bien l'on observe des schémas variés, avec un binôme vice-président très soutenu par le Président (cas de Plaine Commune au départ) ou un portage collégial ou encore un portage d'opportunité à l'occasion d'un programme... Dans une intercommunalité, un élu pionnier sur la question de la transition énergétique peut difficilement mettre en mouvement seul, l'ensemble du bloc communautaire.

[...] Si le portage (niveau maîtrise d'ouvrage) fonctionne de manière classique, par propositions techniques ou propositions politiques descendantes (issues du bureau ou directement du Président), si le portage n'évolue pas (il ne franchit pas de marche supplémentaire), la démultiplication ne s'enclenche pas et l'on perd, de fait, un potentiel de transformation très important.

³⁵ Extrait de la monographie relative aux Crêtes pré-ardennaises rédigée par l'Unadel dans le cadre de la présente recherche-action.

--> QUID DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ?

Déjà l'évaluation de la stratégie de conduite du changement loossoise n'avait pas permis d'identifier des enseignements suffisamment solides sur le champ du développement économique, un écueil rencontré à nouveau lors de cette recherche-action notamment pour les raisons suivantes :

- La compétence développement économique relève des intercommunalités et non des communes qui s'en saisissent de façon très indirecte ;
- Elle est fréquemment envisagée et mise en œuvre de façon séparée de l'action en faveur du développement durable : dans l'organigramme, dans les textes structurants et dans les dispositifs d'intervention.
- La vision du développement économique de l'après-transition, c'est-à-dire du futur désirable en matière de développement économique reste difficile à définir par les territoires.

Lors de la rencontre inter-territoires à Loos-en-Gohelle qui a rassemblé l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la recherche-action, Christian Dutertre³⁶ a pourtant souligné la nécessité absolue de repenser un modèle économique durable :

Il n'y a pas de transition écologique possible sans changement de modèle économique. Le modèle productiviste et financiarisé est parfaitement contradictoire avec le projet de transition.

Il propose une voie, adoptée par **Loos-en-Gohelle** et partagée avec l'ADEME, vers **l'économie de la fonctionnalité** définie de la façon suivante :

L'économie de la fonctionnalité établit une nouvelle relation entre l'offre et la demande qui n'est plus uniquement basée sur la simple vente de biens ou de services. La contractualisation repose sur les effets utiles (bénéfices) et l'offre s'adapte aux besoins réels des personnes, des entreprises et des collectivités ainsi qu'aux enjeux relatifs au développement durable.

Par exemple, on passe de la vente de chaudières et d'énergie à des solutions de confort thermique et d'efficacité énergétique, de la vente de compresseurs industriels à des solutions de fourniture d'air comprimé et d'efficacité énergétique, de la vente de produits alimentaires à des solutions de bien-vivre alimentaire et de préservation de la santé.³⁷

Dans cette perspective, selon Jean-François Caron, l'élus va principalement travailler à **l'agencement des acteurs** :

« En matière d'économie, le rôle de l'élus est de favoriser l'agencement d'acteurs pour une réponse collective organisée. Prenons l'exemple du développement de l'agriculture de proximité : les agriculteurs locaux aimeraient passer à une production bio, mais à condition d'avoir des marchés. Et quand vous allez voir les intendances des cantines, le discours se ressemble : ils prendraient volontiers des produits locaux et bio, mais à condition qu'ils ne soient pas trop chers et qu'ils aient le choix.³⁸

³⁶ Directeur scientifique d'ATEMIS, économiste, Professeur des Universités, membre du panel d'expert mobilisé pour l'évaluation de la stratégie de conduite du changement loossoise.

³⁷ Source : ADEME - <https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

³⁸ Extrait de Crowd, 03/09/2017, « À Loos-en-Gohelle, tout est co-construit ! », Lila Meghraoua.

Plaine Commune privilégie l'**ancrage local** des activités économiques soutenues :

Nous soutenons en priorité des activités non délocalisables créant de l'emploi local.

--> QUELLES TRADUCTIONS DU PROJET DE TRANSITION DANS L'ACTION SOCIALE ?

Sur cette question aussi, l'évaluation de la stratégie de conduite du changement loossoise n'avait pas permis d'identifier des enseignements suffisamment solides.

Malgré l'ambition systémique de la commune de Loos-en-Gohelle, la dimension sociale ou la finalité « lutte contre la pauvreté » du projet loossois pouvait alors paraître secondaire, moins intégrée que les dimensions environnementales ou économiques.

Le panel d'expert avait exprimé un point de vue convergent et relevé que l'évaluation mettait en avant un impact thématique relatif au « lien social » qui semblait éclipser la réduction des inégalités :

La création de lien social n'entraîne pas forcément réduction des inégalités. On insiste sur le premier, mais pas assez sur le deuxième, qui est à mon avis un des problèmes majeurs pour Loos-en-Gohelle.

Il était bien noté que Loos-en-Gohelle ne portait pas la pleine responsabilité de la situation économique, mais en subissait pourtant les conséquences. La Ville était confrontée à des difficultés, notamment dans la cité Belgique, qui renvoyaient aussi à l'intégration du CCAS dans la stratégie municipale.

Je pense que c'est lié à leur méthode qui consiste à inventer d'abord un nouveau modèle de développement. Ils veulent d'abord changer de modèle, en pariant que ce changement va créer de nouveaux emplois durables, etc. Ils ne veulent pas insérer [faire de l'action sociale] dans un ancien modèle.

Dans les territoires impliqués, la dimension sociale est bien évidemment au cœur des préoccupations mais sans que l'action sociale n'apparaisse comme un moteur de la stratégie de conduite du changement, et rarement comme un champ d'action publique au sein duquel les pratiques précédemment évoquées dans les enseignements sont mobilisées.

LES APPORTS DE LA DÉMARCHE POUR LES TERRITOIRES IMPLIQUÉS

Les territoires impliqués dans la démarche ont été invités à plusieurs reprises à témoigner des apports et limites de l'exercice : un questionnaire a été soumis à l'ensemble des participants lors de chaque session #3 et le temps de rencontre inter-territoires à Loos-en-Gohelle incluait un temps d'échanges et de bilan pour chacun des territoires présents.

Les apports immédiats de la démarche d'accompagnement

Les principaux éléments évoqués sont les suivants :

- Un moment de réflexion **collective** en groupe élargi :

[La démarche nous rappelle] l'importance des démarches collectives. [Crêtes pré-ardennaises]

L'état des lieux partagé du territoire [a constitué un] moment clé. [Malaunay]

- Un moment de **réflexivité** :

[La démarche a permis de] me rendre compte que nous ne sommes pas toujours assez à l'écoute des habitants, [de l'importance de] porter attention et renforcer le lien Réflexion / Action. [Crêtes pré-ardennaises]

Échanges riches entre les différents partenaires et mise en évidence formalisée de certaines faiblesses de notre territoire par rapport à cette problématique de conduite de changement. [Val d'Ille- Aubigné]

- L'intérêt du **partage d'expériences** entre territoires en transition :

Chacun est face à des problématiques communes malgré les différences entre territoires. [Crêtes pré-ardennaises]

Présence de marqueurs communs, ressemblances fortes et initiatives communes alors que les contextes territoriaux et les territoires sont éloignés. [Malaunay]

" CHACUN EST FACE À DES
PROBLÉMATIQUES
COMMUNES MALGRÉ LES
DIFFÉRENCES ENTRE
TERRITOIRES."

- Une **démarche apprenante** pour toutes les parties prenantes :

Nous avons énormément appris sur un temps très court : c'est une approche apprenante. Pour les territoires sur eux-mêmes, pour les animateurs ... et notamment pour l'ADEME qui sort de sa « zone de confort » technique pour aller vers une approche par le questionnement et l'écoute.

" UNE APPROCHE
APPRENANTE."

- **Inspirer**, ouvrir le champ des possibles :

Les analyses de JF Caron ont été pertinentes et ont permis à certains élus de voir qu'une autre façon de faire était possible, souhaitable et politiquement soutenable. [Val d'Ille- Aubigné]

- Un enseignement clé, la question du **récit** :

[On retient avant tout] l'utilité du récit, positionnant politiquement, socialement, écologiquement et techniquement le projet particulier de transition de chaque commune (site) dans son historique et son devenir. [Plaine Commune et L'Île-Saint-Denis]

Atouts et faiblesses de la méthodologie

- **Atouts :**

Approche de pair à pair

Diversité, expertise et bienveillance des équipes en charge de l'évaluation (Quadrant – Unadel – ADEME – JFC3D)

Partir du réel, sinon c'est du pipeau !

- **Faiblesses :**

Ne pas pouvoir participer aux rencontres avec les autres territoires concernés par le projet (un observateur aurait pu être invité sur les autres territoires) »

Et après ?

- Se sentir **légitimé** et **conforté** dans sa démarche de transition :

[On retient avant tout l'importance d'] être en démarche de transition et [de] le revendiquer. Cet axe de développement met en avant la collectivité qui l'exerce par rapport à d'autres territoires ne travaillant pas sur cet axe. [...] Depuis la fin de l'accompagnement, on réaffirme la primauté du projet de territoire comme ligne de conduite. [Crêtes pré-ardennaises]

- Un **accélérateur** de la démarche de transition, notamment sur le **récit** et **l'implication** des acteurs des territoire :

[La démarche d'accompagnement a constitué un] accélérateur de la mise en œuvre de notre projet de transition, notamment dans les modes de faire : gouvernance et récit.

Sur le volet Citoyen : préfiguration de mise en récit au travers de supports (publication d'un bulletin spécial Malaunay en transitions, édition d'une petite BD) ; préfiguration d'un bilan de mandat (concertation avec les citoyens) ; et pour aller plus loin, élaboration d'un projet intitulé « la transition prend ses quartiers ! » qui constitue un des outils privilégiés dans les 3 années à venir pour embarquer d'une part les habitants vers de comportements plus responsables et la municipalité d'autre part vers la mise en œuvre d'une gouvernance la plus inclusive possible. [Malaunay]

On a mis en place un collectif local "L'Île en transition" entre élus et associations intervenant sur le registre au sein de la commune (extensible aux techniciens de la commune et de l'EPT selon leur disponibilité). On envisage une jonction avec le collectif en cours de montage "JOP L'Île-Saint-Denis 2024" (siège du Village Olympique) pour articuler les réflexions et les initiatives dans cette conjoncture particulière.

On aurait envie de co-concevoir, co-initier, co-conduire des propositions et initiatives multi-champs, croisant les approches transition et JOP 2024 (urbanisme, sport, éducation, activité éco et emplois, culture, santé...) [L'Île-Saint-Denis]

On aurait envie d'engager des actions en faveur de plus de concertation citoyenne, de monter des groupes de réflexion sur les atouts et l'avenir du territoire plutôt qu'uniquement pour répondre à des appels à projets, engager la réflexion sur un budget participatif en impliquant le conseil de développement.

Et pourquoi pas une démarche du type "conduite du changement" à destination d'un groupe d'habitants volontaires ? On voudrait aussi redonner du rêve. [Crêtes pré-ardennaises]

On aurait envie de mettre en œuvre une autre façon de concerter/associer les citoyens ; et cela à travers une réelle démarche implicative, et non plus participative uniquement.

"ÇA A ÉTÉ UN
ACCÉLÉRATEUR DE LA MISE
EN ŒUVRE DE NOTRE
PROJET DE TRANSITION."

"ON VOUDRAIT AUSSI
REDONNER DU RÊVE."

- La **poursuite des échanges** entre territoires en transition – c’est ce que font Loos-en-Gohelle et Malaunay dans le cadre de la démarche « Villes pairs et territoires pilotes de la transition »³⁹ :

La rencontre des maires, avec leurs personnalités propres, donner à voir son territoire, se déplacer et accueillir [ont constitué] des moments clés. [...] Nécessité de poursuivre entre territoires pairs (qui se reconnaissent). [Malaunay]

On aurait besoin d’une confrontation régulière avec d’autres expériences territoriales. [L’Île-Saint-Denis]

- La poursuite de l’accompagnement par des actions concrètes n’est cependant **pas forcément évidente** :

Une réflexion est en cours, sur la suite à donner à cet accompagnement. Les élus ne souhaitent pas en rester là, mais ne savent pas forcément comment faire avancer la réflexion : écriture d’un récit pour décrire le territoire ? Sous quelle forme ? [Val d’Ille- Aubigné]

³⁹ <https://www.ieefc.eu/project/vptpt/>

4. Synthèse des résultats

RÉCIT : APPROCHES NARRATIVES, TRAJECTOIRE, FIL ROUGE

--> COMMENT PARTAGER LE PROJET DE TRANSITION AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE ?

ENSEIGNEMENT STRUCTURANT

QUOI ? : CO-CONSTRUIRE ET PARTAGER AVEC LES ACTEURS **UN RÉCIT** D'OÙ ON VIENT ET DE CE VERS QUOI ON SOUHAITE ALLER ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... PERMET DE LEUR DONNER ENVIE DE S'Y RECONNAÎTRE, DE LE DIFFUSER À LEUR TOUR, ET DANS CERTAINS CAS, D'Y CONTRIBUER DE LEUR PROPRE INITIATIVE.

--> COMMENT DONNER L'IMPULSION DE LA STRATÉGIE DE TRANSITION ? COMMENT ÇA COMMENCE ?

ENSEIGNEMENT OPÉRATIONNEL

QUOI ? : SAISIR L'OPPORTUNITÉ D'UNE **DÉMARCHE DE PLANIFICATION** OBLIGATOIRE OU VOLONTAIRE ...

COMMENT ? : ... OUVRE UN ESPACE POUR SE PROJETER DANS L'AVENIR, INTÉGRER LE LONG TERME DANS LES DÉCISIONS D'AUJOURD'HUI ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... ET PERMET DE DONNER L'IMPULSION INITIALE OU UN SECOND SOUFFLE AU PROJET DE TRANSITION.

[NOUVEAU !]

--> COMMENT DONNER SENS AU FUTUR DÉSIRABLE PORTÉ PAR LE PROJET DE TRANSITION ?

ENSEIGNEMENT OPÉRATIONNEL

QUOI ? : INCLURE **LES ENFANTS** COMME PUBLICS CIBLES À PART ENTIÈRE DE L'INTERVENTION PUBLIQUE ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... PERMET D'INCARNER LA NÉCESSITÉ DE LA TRANSITION ET FACILITE LE DÉCLOISONNEMENT DE L'ACTION PUBLIQUE.

[NOUVEAU !]

PENSER SYSTÉMIQUE DANS LA FABRIQUE DE L'ACTION PUBLIQUE

--> COMMENT ON FAIT SYSTÈME ? COMMENT ON CHANGE LE MONDE ?

ENSEIGNEMENT STRUCTURANT

QUOI ? : CONSTRUIRE SON INTERVENTION EN **PENSANT SYSTÉMIQUE**, C'EST-À-DIRE, À LA FOIS AUX DIMENSIONS SOCIALE, ÉCONOMIQUE, ENVIRONNEMENTALE ... ET À TOUTES LES ÉCHELLES, DU LOCAL AU GLOBAL ...

COMMENT ? : ... GRÂCE À DES INTERACTIONS CONTINUES AU SEIN DES ÉQUIPES, ÉLU-E-S ET AGENTS ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... PERMET D'AMÉLIORER LA COHÉRENCE DE L'ACTION PUBLIQUE ET SA CAPACITÉ À BIEN RÉPONDRE À TOUS LES BESOINS

SAVOIR-FAIRE COOPÉRATIFS : (1) EN INTERNE

--> QUAND ON PORTE UN PROJET DE TRANSITION, PEUT-ON FONCTIONNER EN INTERNE COMME N'IMPORTE QUELLE COLLECTIVITÉ ? Y A-T-IL UN MANAGEMENT SPÉCIFIQUE DE LA COLLECTIVITÉ EN TRANSITION ?

ENSEIGNEMENT STRUCTURANT

QUOI ? : LAISSER AUX AGENTS DES MARGES DE MANŒUVRE POUR **PRENDRE DES INITIATIVES ET EXPÉRIMENTER** ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... PERMET D'AMÉLIORER LEURS COMPÉTENCES ET LA QUALITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE.

ENSEIGNEMENT OPÉRATIONNEL

QUOI ? : DANS UNE COLLECTIVITÉ DE PROXIMITÉ, LES **EXPÉRIENCES PERSONNELLES DES ÉLUS ET AGENTS** PEUVENT ÊTRE DES RESSOURCES AU SERVICE DU PROJET...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... NOTAMMENT POUR CONVAINCRE LES ACTEURS DU TERRITOIRE D'ADHÉRER AU PROJET ET FAVORISER LA COOPÉRATION.

SAVOIR-FAIRE COOPÉRATIFS : (2) AVEC LES AUTRES ACTEURS DU TERRITOIRE

--> COMMENT ON CHANGE D'ÉCHELLE ?

ENSEIGNEMENT STRUCTURANT

QUOI ? : DANS UNE COLLECTIVITÉ DONT LES MOYENS SONT MODESTES, LES AUTRES **ACTEURS PUBLICS, ASSOCIATIFS, ÉCONOMIQUES ET CITOYENS** SONT DES PARTENAIRES ET DES RESSOURCES ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... POUR ENRICHIR LE PROJET, AMPLIFIER LES RÉSULTATS ET CHANGER D'ÉCHELLE ...

COMMENT ? : ... GRÂCE À DES RELATIONS DE CONFIANCE BASÉES SUR L'ÉCOUTE ET LE RESPECT RÉCIPROQUES

--> QUELLES RESSOURCES POUR SOUTENIR ET DÉVELOPPER LA STRATÉGIE DE CONDUITE DU CHANGEMENT ?

ENSEIGNEMENT OPÉRATIONNEL

QUOI ? : DANS UNE COLLECTIVITÉ DONT LES MOYENS SONT MODESTES, INSCRIRE SON INTERVENTION À **DIFFÉRENTES ÉCHELLES TERRITORIALES** (LOCALE, RÉGIONALE, NATIONALE, EUROPÉENNE, INTERNATIONALE) ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... PERMET DE MOBILISER PLUS DE RESSOURCES (INGÉNIERIE, FINANCEMENTS, PROJETS).

ENSEIGNEMENT OPÉRATIONNEL

QUOI ? : DANS UNE COLLECTIVITÉ DONT LES MOYENS SONT MODESTES, ALLER CHERCHER DE **L'EXPERTISE EN EXTERNE**, AUPRÈS DES ACTEURS DU TERRITOIRE ET AU-DELÀ ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... PERMET DE NOURRIR LES DYNAMIQUES D'APPRENTISSAGE ET D'ÉCLAIRER LA DÉCISION.

SAVOIR-FAIRE COOPÉRATIFS : (3) EN EXTERNE, AVEC LES HABITANTS

--> ET LES HABITANTS ? COMMENT ON LES IMPLIQUE ?

ENSEIGNEMENT
STRUCTURANT

QUOI ? : LES DISPOSITIFS D'IMPLICATION HABITANTE ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... PERMETTENT À TOUS D'APPRENDRE, FAVORISENT LA PRISE EN CHARGE DE L'INDIVIDU PAR LUI-MÊME ET CONTRIBUENT À AMÉLIORER LA PERTINENCE ET L'EFFICACITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE.

--> Y A -T-IL DES FACTEURS QUI FAVORISENT L'IMPLICATION DES ACTEURS DU TERRITOIRE ?

ENSEIGNEMENT
OPÉRATIONNEL

POUR QUELS RÉSULTATS ? : LES DISPOSITIFS D'IMPLICATION HABITANTE SONT D'AUTANT PLUS INVESTIS ...

QUOI ? : ... QU'ILS PARVIENNENT À ENTRAÎNER DES GROUPES D'INTERCONNAISSANCES, À S'APPUYER SUR LES RELATIONS INTERPERSONNELLES PRÉ-ÉTABLIES.

ENSEIGNEMENT
OPÉRATIONNEL

QUOI ? : LES ACTIONS EN FAVEUR DE L'ENTRETIEN ET DE L'EMBELLISSEMENT DES ESPACES PUBLICS, DU CADRE DE VIE ...

POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... FAVORISENT LA FIERTÉ ET LA CONFIANCE DES ACTEURS ET LEUR DISPOSITION À COOPÉRER, EN PARTICULIER DANS UN TERRITOIRE DÉPRÉCIÉ

--> COMMENT PEUT-ON ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DE PRATIQUES ?

ENSEIGNEMENT
OPÉRATIONNEL

QUOI ? : C'EST EN DONNANT À VOIR LES POSSIBLES OUVERTS PAR LA TRANSITION ET EN PROPOSANT DES ESPACES D'EXPÉRIMENTATION ...

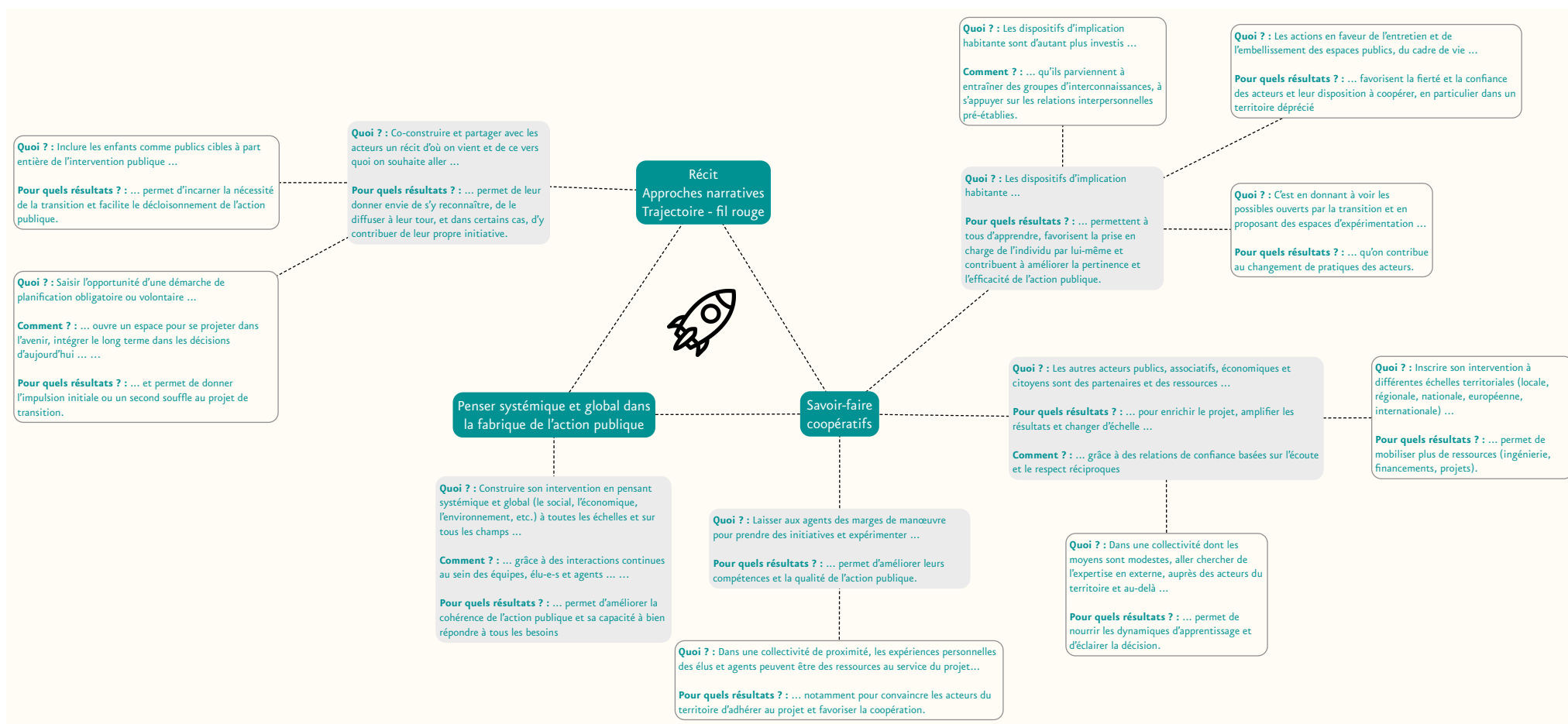
POUR QUELS RÉSULTATS ? : ... QU'ON CONTRIBUE AU CHANGEMENT DE PRATIQUES DES ACTEURS.

[NOUVEAU !]

SYNTHÈSE PAR TERRITOIRE

	LOOS-EN-GOHELLE	MALAUNAY	VAL D'ILLE-AUBIGNÉ	CRÊTES PRÉ-ARDENNAISES	PLAINE COMMUNE/ÎLE-SAINT-DENIS
PARTAGER UN RÉCIT COMMUN	OUI	ÉMERGENT	-	À METTRE À JOUR	À METTRE À JOUR
IMPULSER PAR UNE DÉMARCHE DE PLANIFICATION	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
INCLURE LES ENFANTS COMME PUBLICS CIBLES À PART ENTÈRE	PONCTUELLEMENT	OUI	-	PONCTUELLEMENT	?
PENSER SYSTÉMIQUE DANS LA FABRIQUE DE L'ACTION PUBLIQUE	OUI	OUI	À L'ÉCHELLE PROJET	À L'ÉCHELLE PROJET	
LAISSER AUX AGENTS DES MARGES DE MANŒUVRE POUR EXPÉRIMENTER	OUI	PONCTUELLEMENT	-	PONCTUELLEMENT	PONCTUELLEMENT
MOBILISER LES EXPÉRIENCES PERSONNELLES DES ÉLU-E-S ET AGENTS	OUI	-	-	-	OUI
TRAVAILLER AVEC LES ACTEURS ASSOCIATIFS, ÉCONOMIQUES ET CITOYENS, PARTENAIRES ET RESSOURCES POUR L'ACTION PUBLIQUE	OUI	PONCTUELLEMENT	-	OUI	OUI
INSCRIRE SON INTERVENTION À DIFFÉRENTES ÉCHELLES	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
ALLER CHERCHER DE L'EXPERTISE EN EXTERNE	OUI	PONCTUELLEMENT	PONCTUELLEMENT	PONCTUELLEMENT	OUI
PROPOSER DES DISPOSITIFS D'IMPLICATION HABITANTE	OUI	OUI	-	OUI	-
MOBILISER DES GROUPES D'INTERCONNAISSANCES	OUI	OUI	OUI	OUI	-
DONNER À VOIR ET PROPOSER DES ESPACES D'EXPÉRIMENTATION	OUI	OUI	OUI	OUI	-
INVESTIR L'ENTRETIEN ET L'EMBELLISSEMENT DES ESPACES PUBLICS	OUI	OUI	-	-	OUI

SYNTHÈSE CARTOGRAPHIQUE





QUADRANT
CONSEIL

5bis, rue Martel
75010 Paris - France
+ 33 (0)1 84 17 89 49
www.quadrant.coop

