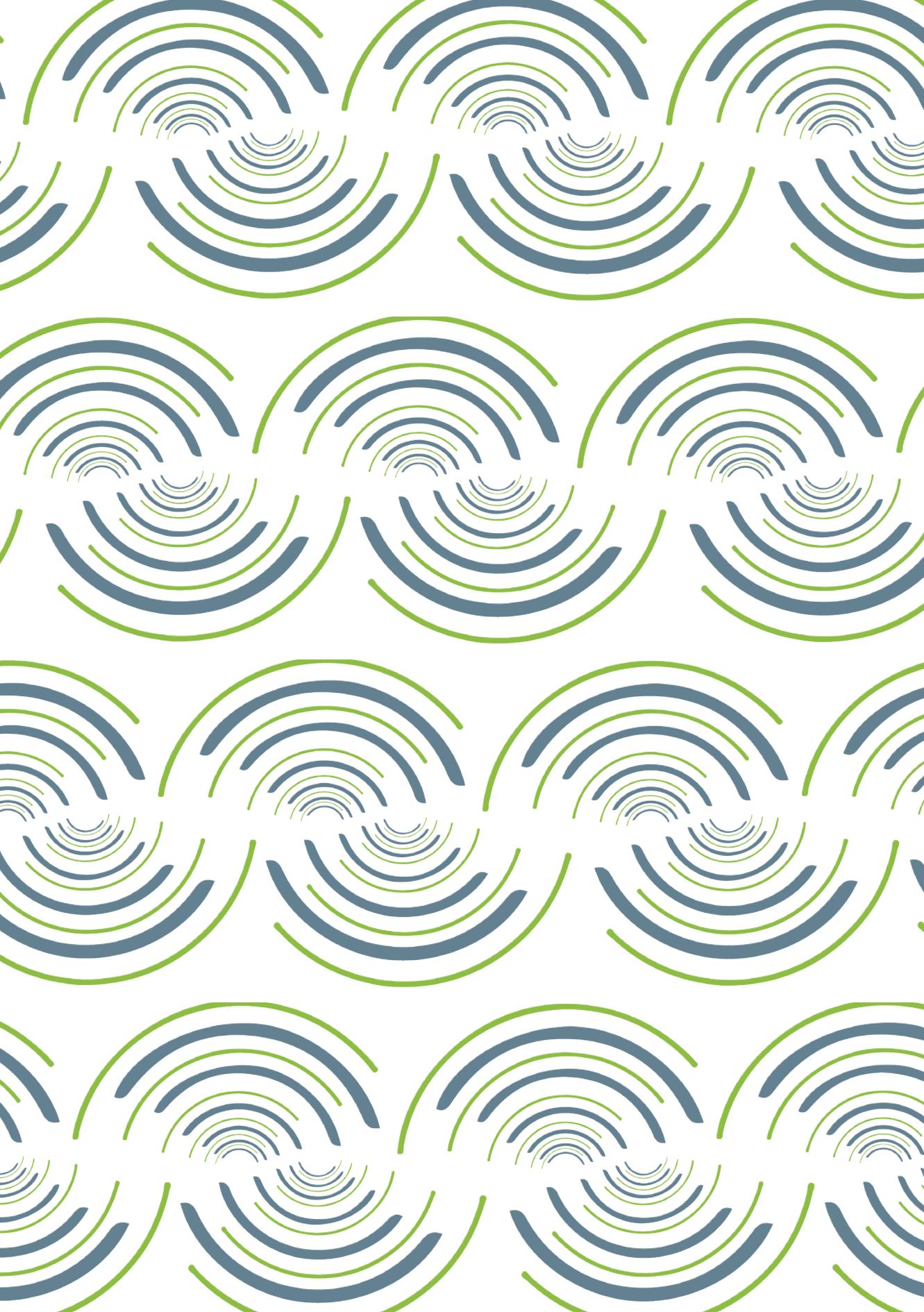




Les 4 Fantastiques des territoires en transition.

Quelles postures et quels enjeux pour gagner en (super)puissance d'agir dans les territoires ?

Une première synthèse co-rédigée avec les animateurs des groupes de pairs, à destination des futurs participants et animateurs.



Notes aux lectrices et lecteurs

Cette publication propose une synthèse des principaux enjeux propres aux élus, aux agents des collectivités, aux acteurs socio-économiques et aux agents de l'État territorial à l'heure des transitions, à travers le portrait de ces 4 acteurs. Ils sont les 4 Fantastiques de la transition¹ qui, œuvrant ensemble, sont à même de porter et de piloter des transitions systémiques. Quelles sont leurs postures ? Leurs freins ? Les résistances auxquelles ils font face ? Comment mieux coopérer ? En un mot, comment faire alliance ?

Ces enseignements sont tirés des journées d'initiation à la conduite de changement systémique (soutenues par le Commissariat Général au Développement Durable) et complétés par le Parcours d'accompagnement de 10 territoires pilotes (financé par l'ADEME et la Fondation Crédit Coopératif).

Cette publication a été co-rédigée par les animateurs des groupes de pairs. Elle est destinée aux futurs animateurs et à celles et ceux qui voudraient participer à ces dispositifs. C'est un premier état de l'art qui sera enrichi au fil du temps, en vue de la constitution d'un référentiel partagé. Ces enseignements ne sont ni exhaustifs, ni figés : ils sont un premier cru, à déguster et à discuter² !

1. La présente publication traite de la posture et des enjeux des 4 acteurs qui se revendiquent « en transition ». Si ces enseignements concernent un large spectre d'acteurs, de manière transpartisane, ils ne représentent pas l'ensemble des enjeux des élus, des agents, des acteurs socio-économiques et des agents de l'État.

2. Ces enjeux seront travaillés, actualisés et enrichis au fur et à mesure des prochaines journées d'initiation en 2022 et 2023 : pour continuer la discussion, participez à l'une des ces journées d'initiation gratuites !

Sommaire

Qu'est-ce que la Fabrique des transitions ?	6
---	---

Introduction	13
---------------------------	-----------

Les 4 Fantastiques ou les 4 acteurs pivots de la transition dans les territoires.	21
Des groupes de pairs pour renforcer la capacité de coopération au sein des écosystèmes territoriaux.	22
Des enseignements croisés issus du partage d'expériences de plus de 70 territoires....	24

1 JE SUIS L'ÉLU, LE CHEF D'ORCHESTRE DU PROCESSUS DÉCISIONNEL, GARANT D'UNE CONSTRUCTION INCLUSIVE DU SENS POLITIQUE DES TRANSITIONS. 20

Mes enjeux	22
Mes pouvoirs	23
Mes attentes	25

2 JE SUIS L'AGENT, J'ASPIRE AU RENOUVEAU DE L'EXPERTISE TECHNIQUE ! 29

Mes enjeux	31
Mes pouvoirs	33
Mes attentes	34

**3 JE SUIS L'ACTEUR SOCIO-ÉCONOMIQUE, ACTEUR DU TERRITOIRE
ET NON FIGURANT ! 38**

Mes enjeux	40
Mes pouvoirs	41
Mes attentes	43

**4 JE SUIS L'AGENT DE L'ÉTAT TERRITORIAL, GARANT DU RÉGALIEN ET
FACILITATEUR : VERS UNE NOUVELLE FIGURE TUTÉLAIRE ? 48**

Mes enjeux	50
Mes pouvoirs	52
Mes attentes	52

Conclusion 55



Retrouvez, glissé dans cette publication, un schéma de synthèse des attentes et enjeux croisés des 4 Fantastiques pour mieux coopérer. Ce schéma servira de support pour l'animation des groupes de pairs au sein de la Fabrique des transitions. Si vous souhaitez participer à ces journées, mettre au travail cette synthèse ou l'enrichir, écrivez-nous !

Qu'est-ce que la Fabrique des transitions ?

La Fabrique des transitions est une alliance de plus de 350 territoires et acteurs engagés dans la transition écologique. Née de la mutualisation d'expériences pilotes, elle travaille au développement d'une ingénierie de la conduite du changement systémique en fondant son action sur une Charte d'alliance. Elle porte une « ingénierie tierce » qui accompagne les territoires en transition dans leur montée en compétences et en capacités à porter et à piloter la transition, autour de deux grandes questions fondamentales : la conduite du changement et le changement d'imaginaires.

L'Association de promotion de la Fabrique des transitions est, quant à elle, une structure de portage et d'animation de la communauté des alliés, ainsi que d'accompagnements d'acteurs et de territoires en transition, dans une logique d'alliance.

La transition n'est pas uniquement une variable d'ajustement des politiques publiques en place, ni une question uniquement technique, mais bien un enjeu plus complexe et systémique qui appelle à un changement de modèle, de postures et d'imaginaires. Conduire la transition nécessite un fort engagement qui passe par le rêve, le désir, « l'étoile qui brille » et qui met en mouvement. Pour filer la métaphore, il faut aussi des « cailloux blancs concrets » qui balisent le chemin à parcourir, avec des petites victoires qui entretiennent la mobilisation. C'est cette double posture que tient la Fabrique des transitions.

C'est aussi dans l'action qu'on change réellement, dans le passage à l'acte (nécessitant implication et capacitation) et en se préoccupant sérieusement des blocages, des « cailloux dans la chaussure » ou grains de sable qui empêchent le changement d'échelle. Face à la nécessité de faire évoluer de façon radicale nos systèmes de pensée, nos modèles économiques, nos institutions, nos trajectoires de développement, les « territoires » – au sens de communautés humaines tissées de relations – sont des acteurs décisifs de la transition à conduire.

De Loos-en-Gohelle à la Fabrique des transitions : la naissance d'une alliance.

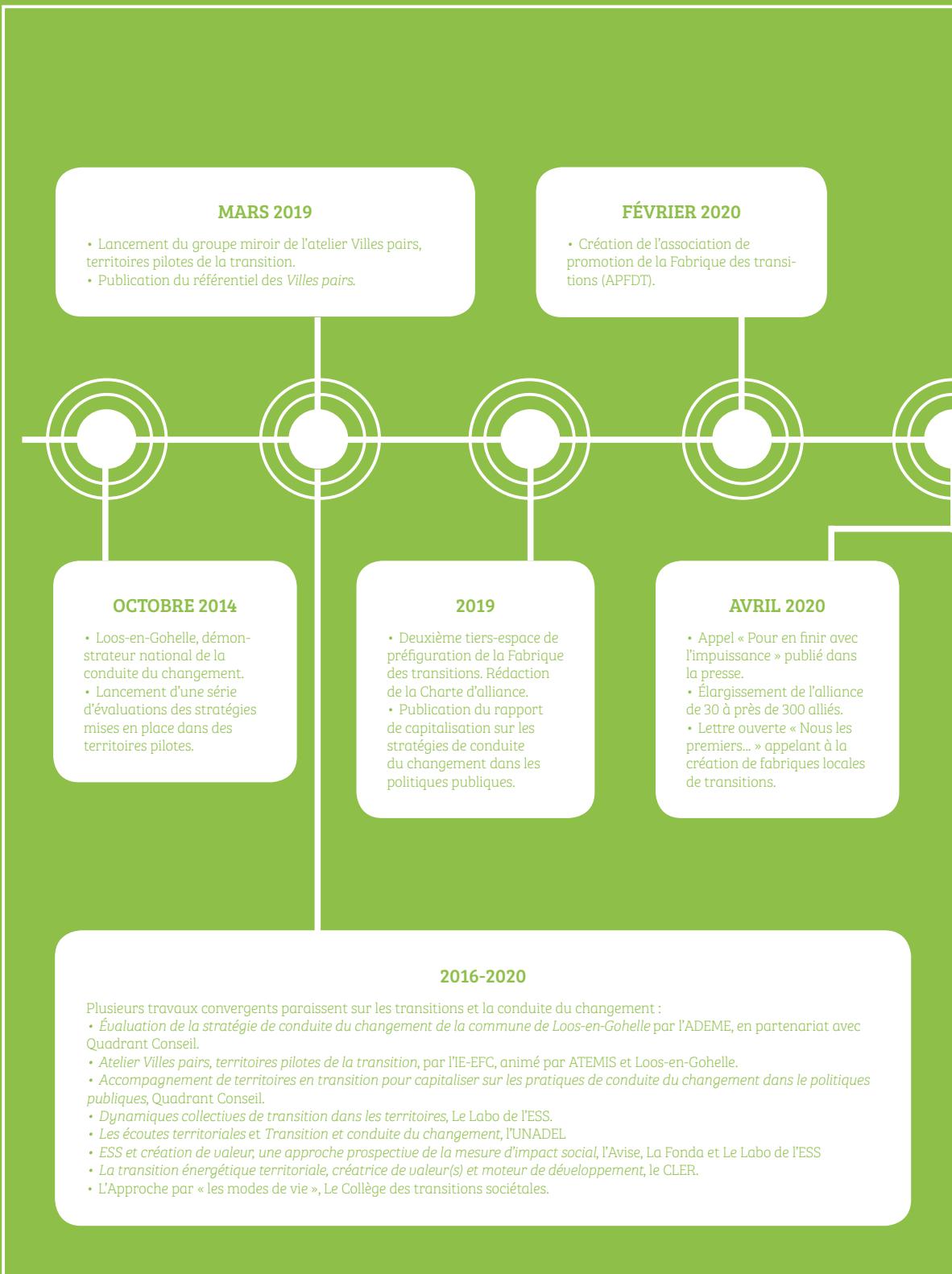
Jeune alliance née en février 2020, la Fabrique des transitions puise sa source à Loos-en-Gohelle, commune minière de 6 800 habitants située dans le bassin minier des Hauts-de-France. Terrain d'innovation en termes d'action territoriale¹ depuis les années 1980, cette commune, qui est passée d'une ville « sinistrée² » à une ville pilote du développement durable, a été qualifiée de « démonstrateur national de la conduite de changement vers la ville durable » par l'ADEME en 2014.

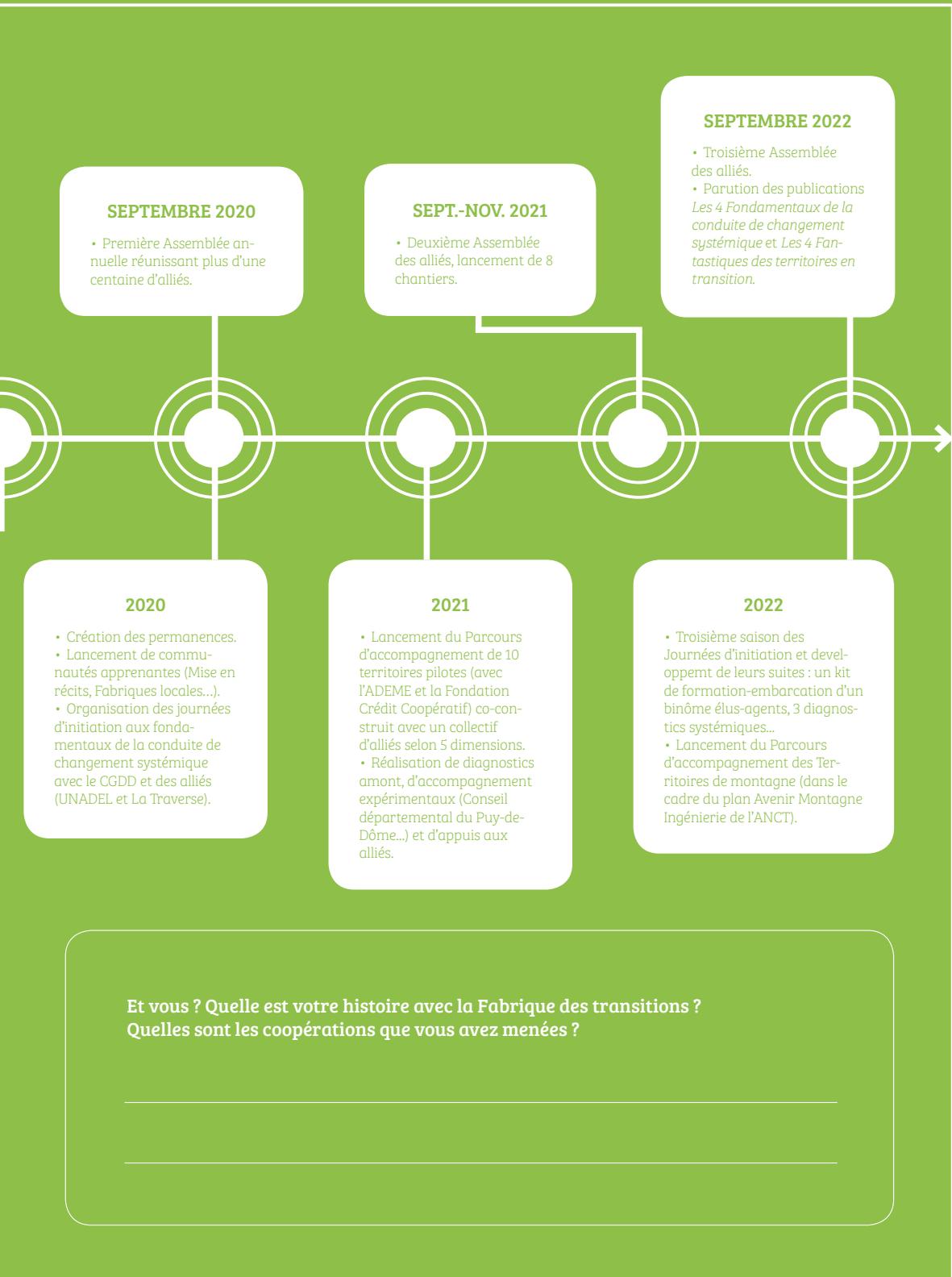
Dans le cadre d'un protocole de partenariat, un premier travail d'évaluation de l'expérience loossoise a permis de relire et compléter les enseignements tirés par l'équipe municipale et conceptualisés sous la forme d'un « code source³ » en vue, à terme, d'enrichir la mise en œuvre des politiques de transition énergétique et écologique. Cette évaluation a posé alors quatre questions. Existe-t-il une « méth-

1. Voir notamment le référentiel *L'implication des citoyens. Retour d'expérience de la commune de Loos-en-Gohelle* (2020) et *Loos-en-Gohelle : un démonstrateur de la conduite du changement vers une ville durable*, ADEME (2016), ainsi que d'autres ressources à consulter sur le site la Mairie de Loos-en-Gohelle.

2. *Loos-en-Gohelle 1/2 : Du noir au vert, la mise en récit d'une transition, la Traverse.*

3. *Évaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de Loos-en-Gohelle* par l'ADEME, en partenariat avec Quadrant Conseil (2016) : la méthode mise en place à Loos-en-Gohelle comporte schématiquement trois piliers, étroitement liés : impliquer les habitants, entrer par le réel et penser systémique et transversal.





Les dispositifs d'animation de l'Alliance



Les permanences

C'est la porte d'entrée au sein de la communauté : tous les premiers mardis du mois en visio, quand vous le souhaitez entre 11h et 13h, partagez vos idées, rencontrez-nous et échangez pour en savoir plus sur l'Alliance. **Ouvert à toutes et tous.**



Les journées d'initiation à la conduite de changement systémique

Lors de cette journée gratuite, ouverte à tout type de territoire, initiez une réflexion stratégique collective sur la conduite de changement systémique à travers quatre principes directeurs issus d'une série de recherches-actions. Nécessaire à toute participation, la constitution d'une équipe composée de quatre catégories d'acteurs : élu, agent des services, acteur local (entreprise, association, collectif citoyen...), représentant de l'État territorial (DDT, DREAL, Préfecture, sous-Préfecture, ADEME, ANCT...). **Pour les collectivités territoriales de toutes tailles et leurs écosystèmes d'acteurs. Pour les alliés, possibilité de participer en tant qu'observateurs. Plusieurs dates prévues tout au long de l'année, contactez-nous.**



Les communautés apprenantes

Ces réunions d'acteurs engagés et/ou spécialistes d'un sujet permettent de partager des méthodologies, des retours d'expériences et des réflexions de manière à tirer collectivement des enseignements, comme par exemple sur les fabriques locales des transitions ou la mise en récits. **Pour les acteurs souhaitant partager le fruit de leur expérience.**



Les chantiers

Au nombre de huit aujourd'hui, ces temps de travail collectifs permettent de mutualiser des moyens et des ressources pour bâtir des projets en commun **Tout allié peut proposer ou rejoindre un chantier. Pour en savoir plus : www.chantiers.fabrique-de-transitions.net.**

Les dispositifs d'accompagnement des territoires



Les processus inspirants

Des territoires pilotes de la transition partagent leurs démarches, retours d'expériences et enseignements à l'occasion de temps d'inspiration essentiels pour susciter le désir, donner l'envie d'agir, voire initier un processus d'accompagnement vers la transition. **Ouvert à toutes et tous.**



Les appuis auprès d'alliés

Sur demande, ces accompagnements permettent d'appuyer la monté en compétences des alliés. **Pour tout allié.**



Les diagnostics-terrain

Le diagnostic-terrain permet d'établir un état des lieux « sensible » du territoire, des capacités de portage et de pilotage d'une transition systémique : la manière dont il se saisit de la transition, notamment le niveau d'engagement, de coopération et d'ambition des acteurs de l'écosystème territorial, de manière à définir un positionnement, formuler des recommandations et développer une ingénierie. **Pour les collectivités territoriales de toutes tailles et leurs écosystèmes d'acteurs.**



Les accompagnements en cohorte

Réunis en groupes, les territoires sont accompagnés pendant un an à travers l'apport mutuel de connaissances, la mobilisation des quatre catégories d'acteurs (élus, agents, acteurs socio-économiques, État territorial), des diagnostics-terrain, des travaux entre pairs et le recours à des ingénieries spécialisées pour le développement de projets territoriaux (l'ADEME par exemple). **Pour les collectivités territoriales de toutes tailles et leurs écosystèmes d'acteurs.**



Les accompagnements expérimentaux

Sous la forme d'un partenariat co-construit sur le long-terme, les territoires dits « expérimentaux » bénéficient d'un appui approfondi permettant de tirer des enseignements d'intérêt national. Cette démarche implique un fort engagement de la part des collectivités afin d'entrer dans la « boite noire » des organisations et d'être dans une logique de co-construction active. **Pour les collectivités territoriales de toutes tailles et leurs écosystèmes d'acteurs, confrontés à des problématiques d'intérêt national.**

Introduction

La transition bouscule la manière dont les territoires – acteurs décisifs pour porter la transition – opèrent, coopèrent et mettent en œuvre ces politiques publiques.

« Face à la nécessité de faire évoluer de façon radicale nos systèmes de pensée, nos modèles économiques, nos institutions et nos trajectoires de développement, les « territoires » – au sens de communautés humaines tissées de relations – sont appelés à devenir des acteurs décisifs de la transition à conduire. Mais ils sont encore loin de jouer ce rôle moteur. Les obstacles sont nombreux, tant internes (des cloisonnements multiples entre acteurs et entre politiques) qu'externes : au cours des deux siècles précédents, le rôle politique et économique des territoires n'a cessé de diminuer au profit des États et des grandes entreprises. » Extrait de la tribune « Pour en finir avec l'impuissance », avril 2020.

Porter et piloter une transition systémique nécessitent de penser le territoire comme un écosystème. Au sein de cet écosystème, on repère deux grandes catégories d'acteurs : les acteurs publics et les acteurs privés.

Les acteurs publics n'ont pas le monopole de l'intérêt général même s'ils ont une responsabilité centrale pour préserver et développer les communs. Parmi les acteurs publics, il faut distinguer les collectivités territoriales de l'État territorial.

Les collectivités ne sont pas un bloc monolithique, elles sont composées d'élus et d'agents. L'État, lui, est représenté par une diversité d'organismes : c'est autant la DDT (Direction départementale des territoires), la DREAL (Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement) que l'ADEME, le CEREMA, les DRAAF (Direction régionale de l'alimentation de l'agriculture et de la forêt) ou encore l'Éducation nationale.

Les acteurs privés quant à eux sont des acteurs socio-économiques¹, ils représentent des entreprises, des associations ou des acteurs de l'ESS, des collectifs de citoyens, des associations culturelles, des universités...

Le choix de mettre en lumière ces quatre acteurs est forcément limité, mais il permet néanmoins de poser et de prendre en charge quatre points de vue complémentaires et de créer les conditions minimales d'un véritable dialogue multi-acteurs. Ces catégories d'acteurs ont été pensées dans le but de rendre apparents les espaces de coopération possibles mais évidemment, la réalité est beaucoup moins cloisonnée et les catégories d'acteurs constitutives des écosystèmes en transition beaucoup plus fines.

1. Parmi les acteurs socio-économiques, les citoyens ont aussi toute leur place : si leur implication est indispensable et première dans les projets de transition, il est difficile de les mobiliser en tant qu'individu. C'est pourquoi les citoyens sont ici pris au titre de leur engagement dans une association, dans une entreprise, dans des collectifs, et quand ils co-construisent avec les acteurs du territoire.

Une fois réunis, ces 4 acteurs ont plus de chances de faire aboutir des projets systémiques. Cela nécessite de créer des espaces pour se rencontrer et de comprendre d'où parle chacun : quelles sont leurs attentes et à quels enjeux respectifs et communs font-ils face ? C'est une manière de mettre autour de la table une diversité de points de vue, de croiser les approches, les compétences et les expériences et d'être complémentaires : en une phrase, de faire écosystème dans une logique d'alliance !

Ces 4 acteurs sont les 4 Fantastiques des transitions¹ : ils doivent faire équipe, se connaître, apprendre à coopérer et à agir de concert ! La réunion de ces 4 acteurs est indispensable pour dépasser la simple addition d'initiatives isolées, pour parvenir à déployer une véritable dynamique de transition, systémique et collective. Cet effort collectif est l'une des conditions du changement d'échelle.



Mister Fantastique est l'élu.

Il est le leader, le chef d'orchestre au sein de la collectivité, qui fixe le cap et arbitre. Il a le bras long, enjambe facilement les clivages. Il est particulièrement souple et agile.



La Chose est l'agent.

C'est celui qui va s'appuyer sur son expertise technique pour structurer les projets décidés par l'exécutif en incarnant la force sur le long terme, garante de la réalisation des projets.



La Torche est l'acteur socio-économique.

Il incarne la dynamique territoriale et entrepreneuriale sans laquelle le territoire s'éteint ! Organisations privées, associations ou collectifs de citoyens organisés... Il a une expertise d'usage, challenge les acteurs publics et les interpelle à bon escient.

1. Les 4 Fantastiques sont une image qui, par nature, est simplificatrice de l'ensemble des rôles, postures et enjeux de ces quatre acteurs : si elle est employée à des fins pédagogiques et ludiques, la réalité est bien plus complexe !



La Femme Invisible est L'État.

Il est partout, il prend plusieurs formes dans les territoires (DREAL, DDT, ADEME...), mais on a du mal à le qualifier, alors même qu'il crée les champs de forces (parfois invisibles) et contrôle l'application des normes. C'est la figure tutélaire.

Des groupes de pairs pour renforcer la capacité de coopération au sein des écosystèmes territoriaux.

L'ambition est ainsi posée : il n'y a pas de transitions sans dynamique collective et multi-acteurs.

Les fonctions jouées par les élus, les agents, les opérateurs socio-économiques et l'État sont complémentaires, à penser et à mailler ensemble. Pourtant, on observe des freins communs rencontrés par ces 4 acteurs dans le portage et le pilotage des transitions. Entre les « y a qu'à, faut qu'on » et la mise en œuvre, il y a tout un monde :

- un décalage entre la conscience des enjeux et l'organisation de travail ;
- un management fondé sur la coordination plutôt que la coopération, voire parfois même sur la concurrence (en interne au sein de chaque catégorie d'acteurs ou entre catégories d'acteurs) ;
- l'absence d'espace où ces 4 acteurs peuvent se rencontrer – et en particulier d'espaces réflexifs permettant de prendre le temps d'imaginer un autre mode de fonctionnement collectif ;
- des citoyens et des acteurs (porteurs de transversalité) encore trop peu impliqués, voire pas du tout écoutés !
- un rapport au pouvoir encore trop centralisé, accaparé ;
- des résistances au changement non traitées, voire exacerbées ;
- des projets qui ont encore du mal à porter de réelles ambitions, encore trop timorés.

Au-delà des schémas administratifs (des CRTE, PCAET ou autres dispositifs opérationnels), il n'existe en effet pas (ou peu) d'espace de travail et d'échange pour que ces 4 acteurs se rencontrent, prennent de la hauteur sur les freins qui entravent leur coopération et mettent en place les conditions pour y parvenir. Et quand ils existent, ils ne sont pas des « espaces vérités » où les acteurs se disent les choses et s'écoulent comme il faudrait !

Le travail en groupe de pairs est l'une des modalités pour créer et soutenir la mise en place de tels espaces dans les territoires : il permet – à partir de l'échange et de l'analyse de vécus similaires (la même expérience, la même fonction jouée au sein d'un écosystème territorial) – une prise de conscience de savoirs « spécifiques » issus de l'action et la construction d'une expertise collective. Cette expertise « collective » assumée ensuite facilite ensuite le partage, le croisement (la confrontation parfois) des savoirs entre catégories d'acteurs et permet d'aboutir à une connaissance plus « fine » de la réalité, de légitimer l'apport de chaque groupe et d'améliorer l'action de groupes d'acteurs aux statuts et aux fonctions multiples.

L'objectif de ces échanges est triple. Tout d'abord, chacun doit pouvoir évoquer ses difficultés, ses expériences réussies et ses enjeux sous le regard bienveillant de ses pairs. Ensuite, il s'agit de car-

actériser le rôle de chacune des catégories d'acteurs réunies, d'identifier leurs savoir-faire et leurs postures et de comprendre comment ceux-ci évoluent dans une démarche de transition. Enfin, le troisième objectif est de renforcer la capacité de coopération au sein des écosystèmes territoriaux en identifiant les relations de travail avec les autres acteurs du territoire nécessaires pour un fonctionnement coopératif.

Les 4 principes directeurs de la conduite de changement systémique.

Pour réussir la transition, nous faisons le pari que ces 4 Fantastiques doivent prendre en charge – collectivement – 4 principes directeurs constitutifs des fondamentaux d'une dynamique de conduite du changement systémique. Depuis quelques années, une série de recherches-actions a en effet identifié les conditions pour mettre en mouvement, tenir le cap et la durée, amplifier et évaluer la valeur créée par les dynamiques collectives de transitions dans les territoires. Quatre sources dont les enseignements constituent un corpus « doctrinal » (qui vise à évoluer) pour penser, conduire et évaluer le changement systémique :

- Créer et renforcer les conditions d'engagement, ici et maintenant.
- Agir en coopération, tenir le cap et la durée collectivement.
- Agir de façon intégrée, systémique, élargir le périmètre progressivement.
- Évaluer la valeur créée, s'intéresser aux effets de l'action sur le temps long.
- S'ils ne forment pas un « programme » clé en main, ni une boîte à outils sur mesure, ces principes permettent néanmoins d'identifier des leviers stratégiques pour penser, guider et nourrir l'action dans une logique de gouvernance multi-niveaux. S'ils n'interrogent pas le « pourquoi », ils permettent d'appréhender le « comment ».



Ils sont détaillés dans la publication *Les 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique*, miroir de celle-ci.

Ces principes questionnent donc la qualité du jeu d'acteur de ces 4 figures. L'enjeu est bien celui du partage du pouvoir. Comment passe-t-on d'un pouvoir centralisé à un pouvoir d'agir partagé ? Les 4 Fantastiques sont puissants quand ils agissent ensemble, quand un réel travail d'équipe est initié. Qui joue quoi à quel moment ? Quel agencement de ces acteurs pour porter des projets de transition ?

Des enseignements croisés issus du partage d'expériences de plus de 70 territoires.

Cette publication constitue une synthèse des enseignements tirés des différents groupes de pairs animés par la Fabrique des transitions depuis 2021 : les journées d'initiation à la conduite de changement systémique (60 territoires) et le parcours d'accompagnement de 10 territoires pilotes.

Les journées d'initiation à la conduite de changement systémique, 2021.

Ces journées, portées par des alliés (en 2021 : l'Association de promotion de la Fabrique des transitions, l'UNADEL et la Traverse) et le Commissariat général au développement durable (CGDD), sont gratuites et ouvertes à tous types de territoires. Elles sont l'occasion d'initier une réflexion stratégique et collective sur la conduite de changement systémique et de découvrir les quatre principes directeurs fondateurs de la Fabrique des transitions, issus d'une série de recherches-actions menées au sein de territoires pilotes (plus de 200 ans cumulés d'expériences !). Elles sont aussi l'occasion, pour les participants, d'échanger entre pairs sur les enjeux, les besoins et les attentes envers les autres catégories d'acteurs pour mieux coopérer.

Les journées s'adressent à des écosystèmes d'acteurs territorialisés : pour participer, les territoires doivent composer une délégation comprenant à minima un représentant élu, un agent des services d'une collectivité, un acteur socio-économique et un représentant de l'État déconcentré ou de ses agences.

- La matinée est l'occasion de présenter les principes directeurs issus de territoires pilotes qui ont mis en place une transition systémique, d'échanger avec les participants, de voir comment ces principes font écho (ou pas) à leurs pratiques.
- L'après-midi offre un espace de partage entre pairs sur ces principes clés, qui permet de développer une expertise collective à partir d'un vécu similaire et d'aboutir à une compréhension plus fine de leurs rôles, aussi par rapport aux autres acteurs. Enfin, afin de faire atterrir ces échanges dans des projets concrets, un temps de débrief entre collectifs territoriaux est organisé.

En 2021, sept journées ont été organisées, mobilisant plus de 60 territoires de toutes tailles (représentatifs d'une diversité tant géographique, qu'administrative et politique) et plus de 300 individus ont été initiés.

Le Parcours d'accompagnement de 10 territoires pilotes, 2021-2022.

En septembre 2021, la Fabrique des transitions a lancé son programme « territoires pilotes pour la transition », financé par l'ADEME et la Fondation Crédit Coopératif. Dix territoires ont été accompagnés par les alliés de la Fabrique des transitions sur plus d'un an, afin de monter collectivement en connaissance et en compétence et d'accélérer les démarches de transition dans les territoires.

Le programme s'échelonne autour de plusieurs dimensions : une phase de diagnostic du territoire, un tronc commun réunissant toutes les catégories d'acteurs, une phase d'approfondissement en sous-groupes (de pairs / de territoires) pour cibler des problématiques propres à ces catégories, des

approfondissements thématiques, une phase d'accompagnement territorialisé pour travailler sur des enjeux spécifiques au territoire et une session évaluative et conclusive fondée sur la mise en récits croisée du parcours.

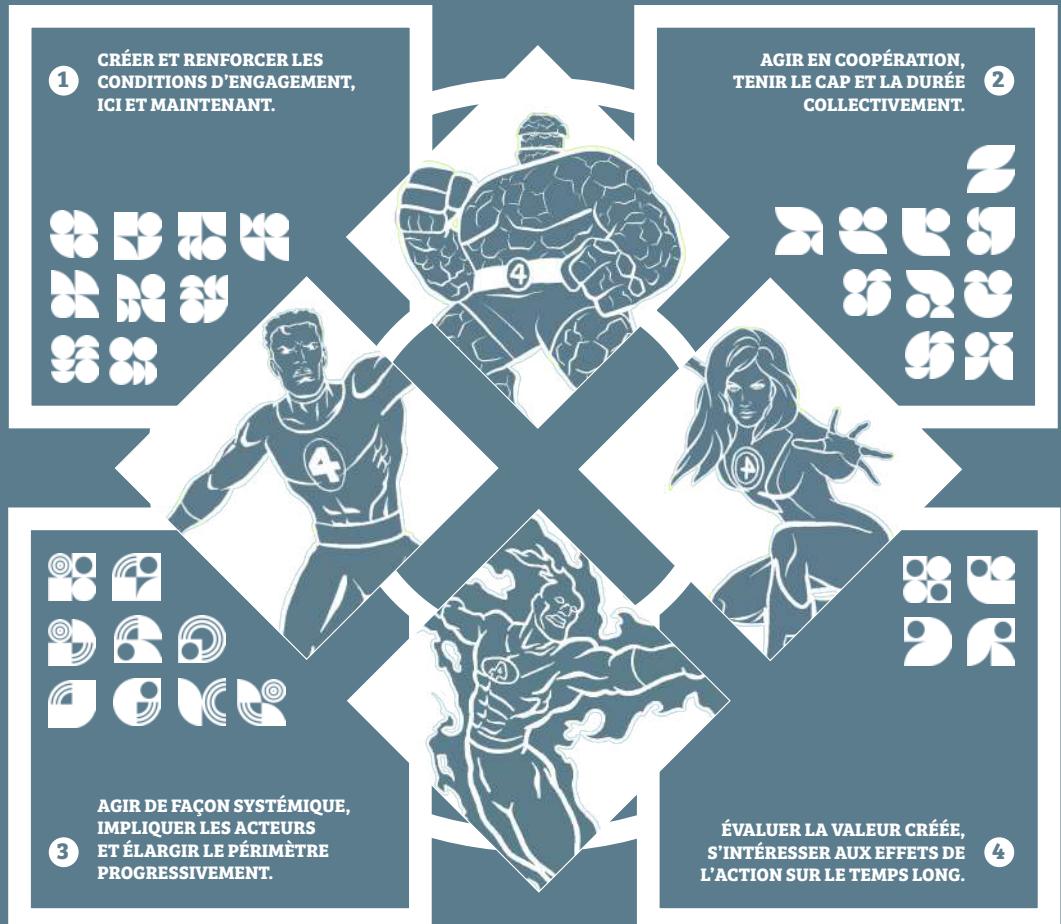
L'un des objectifs du Parcours Territoires Pilotes était de travailler sur les cadres de coopérations entre les acteurs du territoire, à la fois entre pairs et entre catégories d'acteurs. Les 4 Fantastiques constituent une véritable colonne vertébrale dans la structuration de cet accompagnement. À chaque des phases du parcours d'accompagnement, ces 4 acteurs pivots ont été mobilisés. La présence de délégations composées d'élus, d'agents, d'acteurs socio-économique et de représentants de l'État territorial était d'ailleurs un pré-requis pour que le territoire participe au parcours.

C'est à l'occasion des journées en groupe de pairs que les enjeux propres à chaque acteur ont pu être creusés et explicités. Une journée d'Agora conclusive de ces échanges entre pairs a réuni tous les participants en plénière à Paris. Chaque catégorie a pu restituer le contenu de ses échanges à l'ensemble des participants. Les révélations, revendications et engagements y ont été mis en convergence et en débat afin de dégager des pistes et des résolutions concrètes à prendre pour fonctionner collectivement de manière plus coopérative. L'aménagement d'espaces collectifs aux différentes échelles des projets et des organisations revient ainsi comme une constante nécessaire pour observer, discuter, négocier et définir les conditions de la coopération à partir des expériences de travail réelles.



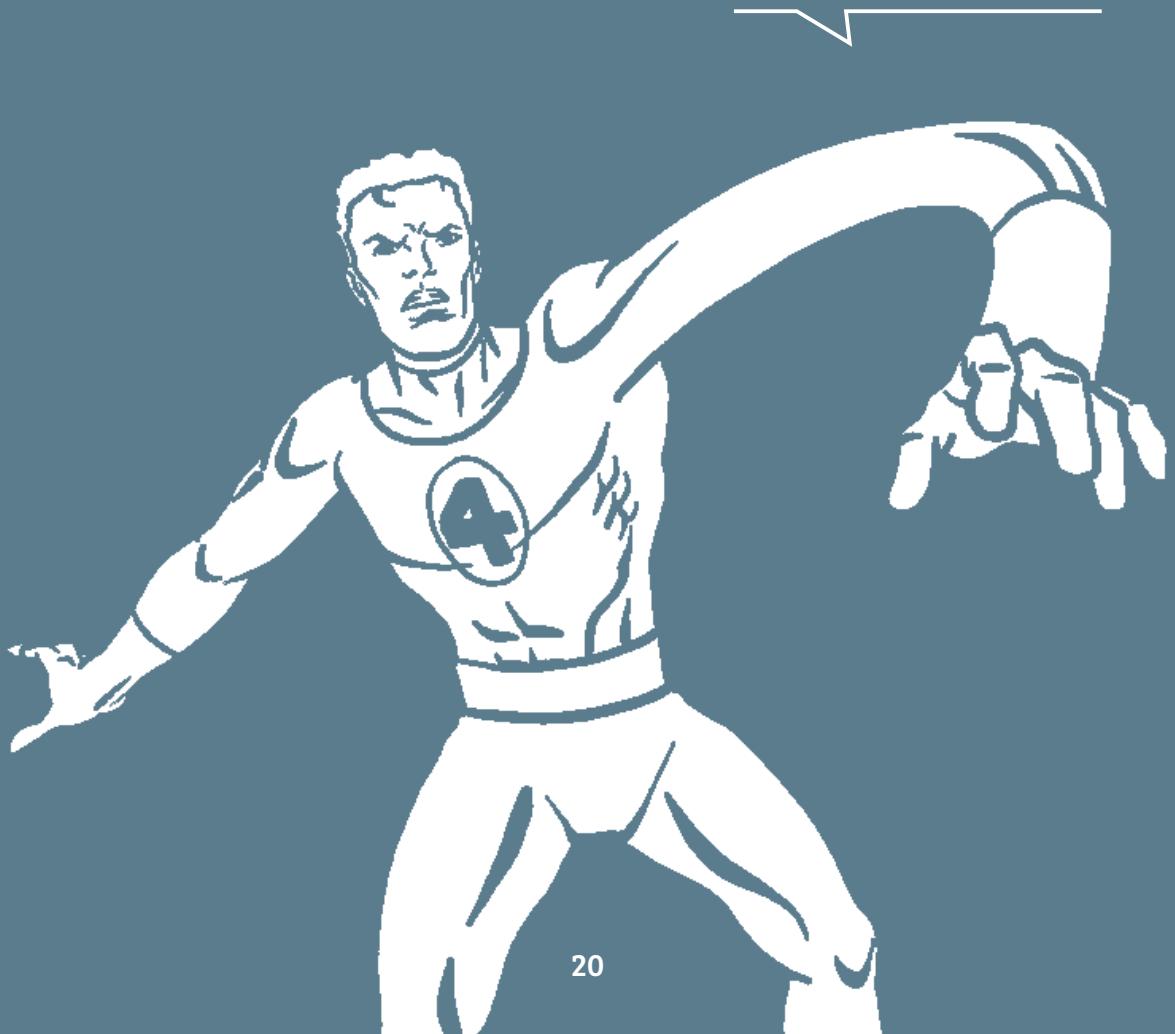
Voir *L'Agora des 4 Fantastiques*, le livret de synthèse des journées entre pairs réalisées dans le cadre du Parcours d'accompagnement des 10 territoires pilotes et racontées par Anne-Sophie Ketterer, alliée de la Fabrique des transitions et animatrice d'un groupe de pairs au sein du parcours.

Ces espaces de partage entre pairs de leurs postures, enjeux et attentes envers chacun des autres « Fantastiques » sont l'occasion d'expérimenter des espaces de pilotage partagé : la transition demande en effet une pensée et une organisation stratégique, portées collectivement. Ces temps d'échanges entre pairs préfigurent de nouveaux espaces de gouvernance inter-territoriale, des « cockpits partagés pour porter et piloter les transitions ». Non pas au sens d'un cockpit d'avion, piloté par un seul, mais d'un cockpit de bateau, piloté collectivement au sein d'une armada de vaisseaux voguant, en alliance, vers un autre modèle de développement.



Les 4 principes fondamentaux de la conduite de changement sont portés collectivement par les 4 Fantastiques des territoires pour piloter des transitions systémiques !

**JE SUIS L'ÉLU,
LE CHEF D'ORCHESTRE DU
PROCESSUS DÉCISIONNEL,
GARANT D'UNE CONSTRUCTION
INCLUSIVE DU SENS POLITIQUE
DES TRANSITIONS.**



MES ENJEUX...

Gérer des contradictions permanentes.

Des contradictions entre la volonté de coopérer et les rapports de force inhérents, avec les agents ou les autres élus de la majorité par exemple. Une tension entre le temps court des appels à projet et le temps long nécessaire aux politiques publiques de transition. Une tension également temporelle entre la nécessité de prendre le temps (le temps nécessaire qu'impliquent les sujets de fond, la coopération...) et l'urgence permanente (« c'était pour hier ! »). Le niveau élevé et la complexité des enjeux à prendre en charge face à la réalité des moyens « dérisoires » qui sont associés à la transition. Le niveau d'ambition à avoir face à la posture d'humilité à assumer, le besoin de s'appuyer sur des services compétents (pour combler les connaissances techniques des sujets notamment) et le manque d'ingénierie territoriale de plus en plus criant.

Passer d'une posture de militant à une posture d'élu.

Quand on passe de militant à élu, ce n'est plus du tout la même fonction : cette évolution mérite d'être conscientisée, accompagnée, pensée avec ses avantages et ses inconvénients. Ce passage peut provoquer des tensions nouvelles au sein d'équipes dont les membres ne sont plus en campagne mais en responsabilité. Le partage des responsabilités nécessite lui aussi d'être travaillé : cela révèle une nécessité de dépasser les enjeux de personnes pour accéder aux enjeux de travail et d'organisation de la coopération.

Être à la hauteur de l'exemplarité exigée.

EN TANT QU'ÉLUS,
ON EST ENTRE
LE MARTEAU ET
L'ENCLUME !

Les élus sont souvent attendus au tournant sur les manquements qu'ils pourraient avoir (comme conduire une voiture à essence quand on prône la transition par exemple). Même s'il faut y veiller, il faut aussi savoir assumer ses contradictions : nul n'est parfait et les élus en transition ne vivent pas en dehors des réalités !

Appliquer un programme ambitieux, systémique tout en garantissant la cohérence d'ensemble.

Comment prendre les sujets les uns après les autres (la charge) tout en assurant une cohérence d'ensemble (la visée politique) ? Comment assumer la cohérence entre la volonté politique et la volonté des acteurs du territoire ? En tant que porteurs de la vision de la transition et de la volonté politique, les élus doivent arriver à accorder les différents points de vue et les différentes représentations, à relier des sujets qui, de prime abord, ne le sont peut-être pas. Et à faire travailler les élus qui les portent et ne coopèrent peut-être pas : les élus sont alors garants du cap et de la méthode. Cela nécessite d'intégrer la transition dans des politiques qui sont sectorielles et dans des modes d'organisations encore en silos.

Impliquer les acteurs et lever leurs résistances.

Il faut arriver à trouver l'équilibre entre celles et ceux qui veulent y aller, qui sont très allants et ceux qui résistent et qu'on ne doit pas laisser sur le bord de la route, faire avec les réticents. Les dispositifs participatifs posent aussi de véritables difficultés aux élus. La participation citoyenne

peut prendre bien des formes, mais son explosion récente sur la scène politique lui a fait mauvaise presse¹ : elle est perçue par certains élus comme des espaces de contre-pouvoir où leur légitimité risque d'être remise en question, considérée par d'autres comme une perte de temps car les participants sont toujours les personnes opposées aux projets – voire aux élus eux-mêmes – risquant donc de cristalliser des tensions existantes plutôt que de les lever. L'articulation de la participation citoyenne – c'est-à-dire de l'implication des citoyens dans la vie publique et les projets de la collectivité – avec la place de l'élu et des décideurs locaux n'est pas simple. Les espaces sécurisés pour en parler entre élus et monter en compétences manquent au sein des organisations. Il existe un fort enjeu de formation à l'implication et à la participation. Mais cette formation ne peut être académique ou descendante pour être efficace. Elle doit se baser sur l'expérience vécue et le partage d'expériences.

Sortir de la concurrence pour entrer en coopération à toutes les échelles.

La coopération avec les autres échelles territoriales pose question. Pour une commune par exemple : comment travailler avec des échelles supra-locales où des acteurs ne sont pas élus au suffrage universel, ce qui complique la constitution d'un sens commun ? Tout comme la coopération avec l'opposition : comment engager l'opposition dans le portage des choix et des décisions, afin de l'inclure et de lui faire porter la co-responsabilité des politiques engagées ? C'est un jeu subtil à entreprendre ! Enfin, qu'en est-il de la coopération avec les services et en particulier avec les services supports (juridique, ressources humaines, secrétariat général...) ? La coopération est aussi un moyen de pallier aux manques de moyens. Au-delà de la dimension éthique (la coopération n'est pas qu'un supplément d'âme), c'est une visée très pratique permettant de créer les conditions d'une action augmentée, de mutualiser les efforts, de créer des synergies... Une vision qui est recherchée à travers la coopération.

Ménager les équipes et manager autrement.

Il existe un fort enjeu de management / ménagement des équipes et de santé au travail. L'absence de coopération entraîne des conséquences négatives sur la santé des élus (pression du mandat, des engagements pris, de la parole donnée, de l'ambition portée face à l'absence de moyens...). Tout l'enjeu est d'arriver à prendre soin de son ergonomie personnelle : ces temps sont difficiles à prendre et pourtant indispensables à sacrifier ! Une attention forte doit aussi être prêtée à la santé des agents, de plus en plus mise à mal, comme à celle des acteurs qui, lorsqu'ils s'engagent en faveur des transitions du territoire, s'engagent souvent pleinement².

MES POUVOIRS...

Je concerte, j'entends les envies et les contraintes.

Cela permet d'enrichir la vision du projet et d'identifier qu'on peut aller avec les plus allants. Et progressivement, de travailler sur les représentations, de donner à voir par l'exemple, d'embarquer pas à pas tout le monde.

1. Une injonction à faire de la participation mais sans toujours avoir la méthode et sans responsabilisation (par exemple, la Convention Citoyenne pour le Climat et ses promesses non-tenues par l'exécutif).

2. Voir *L'implication des citoyens, Retour d'expérience de la commune de Loos-en-Gohelle*, (2020).

Je reconnaiss les celles et ceux qui s'engagent.

La coopération nécessite la reconnaissance des agents qui s'engagent en ce sens. Ne pas reconnaître le temps demandé par la coopération, les efforts, les pas de côté qu'elle exige, peut décourager celles et ceux qui l'entreprennent. La coopération, comme la transversalité, est une responsabilité partagée qui doit s'appuyer sur une organisation collective. L'organisation collective doit prévoir des espaces et des temps (une ergonomie de la coopération) pour permettre de partager des signes de reconnaissance envers les acteurs qui s'engagent (en interne et en externe de la collectivité).

Je rappelle la visée globale afin de ne pas perdre la cohérence d'ensemble.

C'est le rôle de l'élu d'arriver à redonner les priorités, à remettre en trajectoire les projets, à faire de la pédagogie en respectant les contraintes et les oppositions. Certains ont pris l'habitude de prendre appui sur des documents d'engagement formalisés (les compte-rendus) pour justifier des actions, des directions prises et faire ainsi avec la lecture partisane ou la compétition interne : des documents qui font foi et auxquels on peut se référer quand le récit de la politique est contredit et ainsi replacer la décision dans le processus global.

Je sais m'effacer pour laisser place aux autres.

L'élu est bien « chef d'orchestre ». L'enjeu est d'accorder les violons, à la différence qu'un territoire ne se mène pas à la baguette – même s'il s'agit de permettre l'expression de chacun et la constitution d'un ensemble démocratique plus grand que la somme des parties qui le composent !

J'accueille les récits contradictoires.

Il s'agit aussi de savoir accueillir les récits contradictoires des citoyens, de leur donner des espaces, même si le manque d'outillage et de formation à cet égard est criant (il ne s'agit pas de formations descendantes mais de formations réflexives qui partent des situations de travail, des vécus, des expériences du réel). Cela nécessite de développer des capacités d'écoute des avis contraires au sien et d'éviter de polluer la communication et le dialogue par des postures défensives.



ON ADOpte
UNE "POSITIVE
ATTITUDE" ! ON DOIT DONNER
ENVIE, ASSURER UNE CERTAINE
CONVIVIALITÉ... ON CHERCHE À PRENDRE
LE TEMPS D'APPRENDRE À TRAVAILLER
AVEC LES AGENTS, LES AUTRES, À
PRIORISER LES SUJETS :
IL FAUT PARFOIS SAVOIR DIRE
NON ET RENONCER !

Je manage...

Par la coopération entre élus : savoir prendre le temps pour penser sa méthode de travail et le processus de décision, par exemple en y dédiant un samedi complet. C'est une manière de perdre un peu de temps pour en gagner beaucoup par la suite car cela permet de poser des enjeux névralgiques et structurants sur la table et de les clarifier. Cela peut aussi passer par la formalisation d'une Charte d'élus, ou par le fait que le n°1 de l'exécutif joue un rôle particulier avec une fonction d'arbitre stratégique.

Avec les services : il s'agit de convenir de la méthode de travail, du processus, de porter un manage-

ment qui prenne soin de leur santé et qui accompagne leur adaptation à de nouvelles équipes élues. La dimension du travail en binôme s'avère ici structurante (binômes d'élus et binômes d'élus et de techniciens). Tout l'enjeu est de ne pas faire seul !

Avec les citoyens et les opérateurs : cela pose des questions là encore de méthode, de rythme et de périmètre pour construire une dynamique vertueuse et ne pas se trouver instrumentalisé. Certaines expériences négatives en terme de participation, d'ouverture du jeu par les élus, peuvent empêcher d'avancer (« chat échaudé craint l'eau froide ! ») et mérireraient d'être décortiquées, d'être comprises pour en tirer les leçons. Ce n'est pas un travail évident à faire tout seul : cela suppose donc une organisation réflexive.

Avec l'opposition, qu'elle soit citoyenne ou politique : comment inclure l'opposition avec soi pour partager la responsabilité ? Il existe pourtant des « deals constructifs ». Il serait intéressant de creuser les principes qui permettent de faire ces « deals » et de nourrir la posture d'autres élus moins enclins à les faire spontanément..

MES ATTENTES...



Envers les autres élus : un numéro 1 qui soutient, porte réellement la transition et arbitre en sa faveur.

Ce qui n'est pas toujours le cas ! Par exemple, quand dans la tête du chef de l'exécutif, développement économique s'oppose à développement durable, comment convaincre que la transition n'est pas une aberration économique ? L'économie classique n'a pas l'habitude de prendre en compte les enjeux écologiques. Si l'arbitrage ne se fait pas en faveur de la transition, c'est souvent par peur (que ça soit mal reçu par les citoyens, les autres élus de la majorité, les représentants du patronat local...) mais pas par manque de conviction ou de connaissances (en réalité, bien des acteurs y sont prêts !). Sur le long terme, il est aussi plus facile de démontrer le coût de l'inaction et de révéler la cohérence économique d'agir vers des modèles économiques soutenables dès aujourd'hui. Mais la durée du mandat, de court terme, vient se heurter à cette stratégie de long terme. Créer un dialogue entre les adjoints au sein de l'exécutif pour acter les points de divergences est également un besoin qui ressort.

DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, À TOUS NIVEAUX, LA FINALITÉ DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES RESTE LA CROISSANCE. TANT QU'ON NE SORT PAS DE CE PARADIGME, C'EST COMPLIQUÉ DE FAIRE ÉVOLUER LE SCHÉMA. IL FAUT SURTOUT DÉFINIR DE QUOI LE TERRITOIRE A BESOIN, ET FAIRE AUSSI DES CHOIX DE RENONCEMENT. SORTIR DE LA LOGIQUE DE FAIRE VENIR D'AILLEURS DES ACTIVITÉS, MAIS SE DEMANDER DE QUOI LES HABITANTS ONT BESOIN LOCALEMENT !

Des services exemplaires, force de proposition et d'orientation.

Les élus font remonter le fait que certains agents ont tendance à vouloir prendre le rôle des élus, en portant la vision politique par exemple. Même si parfois les agents ont envie de mettre la main à la pâte, les élus souhaiteraient plutôt que les agents viennent apporter leurs connaissances et construisent des relations « claires » avec eux.

Qu'ils arrivent collectivement à se dire ce que l'élu.e peut faire ou pas du point de vue de l'agent – et inversement. En un mot, respecter la fonction de chacun. Et pour cela, il faut parler ! En complément, il s'agit aussi d'assurer la

continuité en cas de nouvel exécutif pour tenir informés les nouveaux élus des sujets et des enjeux techniques qui permettent d'éclairer leurs décisions politiques.

Créer des relations de travail partenariales avec les services.

Par exemple, cela peut être en nourrissant une relation de confiance. Le besoin de nouer des relations sincères est notamment ressorti des échanges (« on n'est pas sur un piédestal, on peut avoir une bonne idée mais pas ajustée »), que ce soit sur le registre de l'égalité (« on est ensemble ») ou de l'honnêteté (« on se dit les choses »), voire c'est de la complicité qui est attendue ! Pour ce faire, il faut une communication plus directe, éviter les contournements qui créent souvent des grains de sable dans les rouages de la coopération. Il faut aussi savoir partager ses visions (on ne met pas tous la même chose derrière le mot « transition »), puis définir avec les services des objectifs réalisables, c'est-à-dire ambitieux mais réalistes du point de vue de la capacité de charge.

Dépasser la logique du guichet avec les associations.

Comment va-t-on plus loin dans la relation partenariale ? Pour mieux co-construire les politiques publiques, il faut arriver à trouver des synergies pour s'appuyer sur les associations et les collectifs locaux et par exemple, concrétiser ce partenariat par un premier événement. Comment agencer des collectifs d'acteurs et créer les conditions d'autres formes de partenariats ? Sur les acteurs de l'ESS en particulier, le maillage se fait de plus en plus, mais il y a toujours une grande difficulté à construire des liens partenariaux avec de plus grandes entreprises.

Sortir des relations uniquement réglementaires avec l'État.

Les relations avec l'État sont vues comme très descendantes, avec peu de liens de proximité et ce, allant de mal en pis. Il existe le sentiment de subir les injonctions de l'État sans être soutenu dans le réel, surtout pour les petites communes qui ont besoin d'accompagnement pour s'appuyer sur de nouveaux modèles (comme les SCIC par exemple). L'État semble, selon les élus, pâtrir d'un manque de moyens, avec une forte difficulté à animer la concertation, à dépasser les désaccords et à faire consensus entre les acteurs, c'est-à-dire à être prescripteur/facilitateur de nouvelles approches.

**COMMENT CHANGER
LA POSTURE DES AGENTS ?
QU'EST-CE QUI PEUT LES
SÉCURISER ? COMMENT ON FAIT
ÉVOLUER LA FORMATION DES AGENTS
POUR PERMETTRE CELA ? L'ÉLU N'A
PAS LES MOYENS DE VÉRIFIER LES
MOTEURS DE CHACUN, IL Y A UN
PRINCIPE DE RÉALITÉ.**

Demander à l'État ce que l'État attend des élus : c'est-à-dire agencer des collectifs d'acteurs pour développer collectivement le territoire.

Il y a une nécessité d'orchestrer la décision politique autrement, avec d'autres critères qui ne sont pas mis en avant par l'État. Selon certains élus, l'État continue d'exercer ses missions dans un relation « one to one », sans forcément chercher à travailler collectivement sur un territoire. Comment l'État pourrait-il alors arriver à jouer un rôle d'agenceur de tous les acteurs du territoire autour d'un objet commun, dans un objectif de transition ?



« Élargir le débat avec la question de la création de valeur économique au sens large, environnementale et sociale, mettre au centre les besoins des habitants du territoire et créer à partir de là un développement économique durable est un souhait fort des élus en transitions... qui est rarement entendu ! Les élus en transition doivent convaincre les autres que la transition n'est pas une aberration économique et que prendre du temps pour réfléchir différemment au développement du territoire est un gain de temps. »

Des espaces innovants pour faire de l'évaluation.

Intégrer cette question demande une autre forme de relation non seulement avec les entreprises, mais aussi avec les habitants : ce sont ces « nouveaux espaces de gouvernance » qui n'existent pas aujourd'hui pour prendre en compte ces sujets, mais aussi de nouvelles formes de démocratie où l'on peut se raconter les expérimentations et les enjeux et prendre des décisions ensemble.

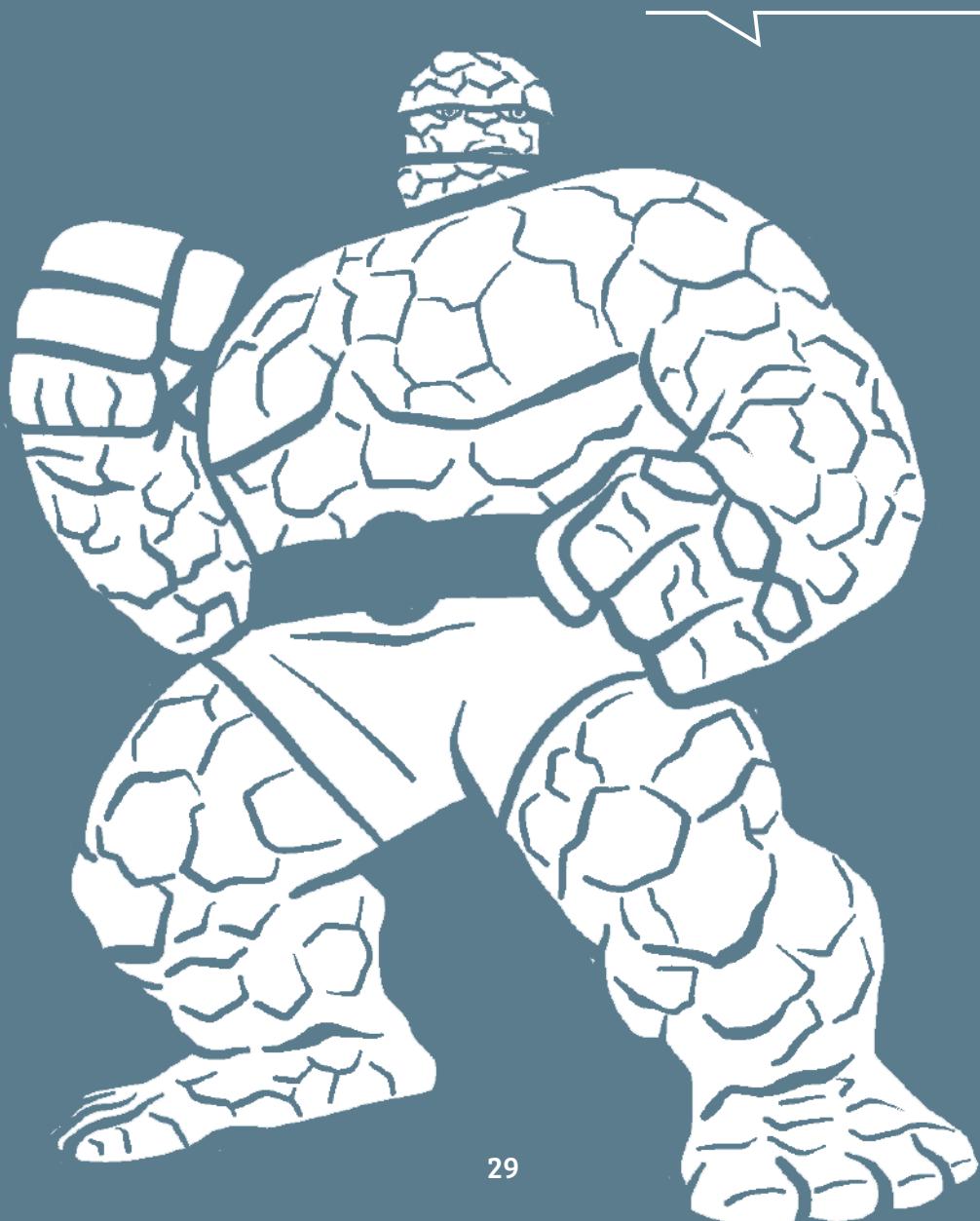
MES MESSAGES...

SOCIÉTÉ
CIVILE, FAIS-NOUS
CONFiance ! DE PLUS EN PLUS
DE COLLECTIVITÉS IDENTIFIENT
L'INTERET DES INITIATIVES
CITOYENNES POUR LA TRANSITION
ET SONT EN MESURE DE LES
SOUTENIR ET DE LES
ACCOMPAGNER !

AGENTS, NE PRENEZ PAS
LA PLACE DES ÉLUS ! MÊME
SI PARFOIS VOUS AVEZ ENVIE
DE METTRE LA MAIN À LA
PATE !

ACTEURS
SOCIO-ECONOMIQUES,
SORTEZ DES LOGIQUES
DE RÉUNION CLASSIQUE, DES
PRÉSENTATIONS POWERPOINT
DESCENDANTES ! SI VOUS
VOULEZ NOUS MOBILISER,
FAITES-LE DE MANIÈRE
LUDIQUE !

**JE SUIS L'AGENT,
J'ASPIRE AU RENOUVEAU
DE L'EXPERTISE TECHNIQUE !**



MES ENJEUX...

Être mieux outillé pour organiser l'approche systémique et la coopération.

Au sein des organisations et sur le territoire, de nombreux agents ont des « missions transversales » et sont chargés d'animer des démarches impliquant de multiples acteurs et ce de plus en plus, pour répondre aux enjeux de transition. Mais les agents sont rarement outillés (méthodes, outils, savoir-faire) pour l'animation de la coopération et le portage de l'approche systémique. Dans le quotidien, les agents « bricolent » mais ne se sentent pas assez formés. Il paraît indispensable de reconnaître le rôle d'animation de la coopération dans les missions des agents, ainsi que le temps et les méthodes que cela nécessite.

OU'EST-CE QUI
EST À MA CHARGE ? LA
TRANSITION EST TRANSVERSALE
ET TOUCHE À TOUS LES SERVICES :
COMMENT JE DÉLIMITE MON RÔLE
? OÙ ALLER ? OÙ NE PAS
ALLER ?

Reconnaitre les nouvelles compétences nécessaires à l'action.

Sur certains aspects « techniques » liés à l'animation d'un projet de transition, les agents notent l'intérêt de se former et d'acquérir ou de conforter « de nouvelles compétences », comme par exemple l'évaluation, la mise en récits, l'animation d'espaces réflexifs, l'innovation dans la concertation, etc.

Gérer les tensions et les contradictions entre animation de la coopération et mise en œuvre de programme.

Il y a souvent des décalages entre d'une part le temps nécessaire à la mobilisation des acteurs, à la coopération entre échelles et le temps dont ils disposent et d'autre part, le temps contraint pour réaliser les actions. Il peut également y avoir des contradictions entre, d'une part, les discours et les orientations sur l'importance de la concertation et d'autre part, le temps et les moyens pour la mettre en place. Les tensions portent également sur le manque d'outils pour articuler la réalisation des programmes d'action et l'absence de vision stratégique à moyen et long terme.

Clarifier la vision politique et stratégique des élus et le rôle des agents.

IL Y A UNE
NÉCESSITÉ D'UNE
PÉDAGOGIE DE TRANSFORMATION
DU MODÈLE EXISTANT POUR SE
PROJETER, D'UN CHANGEMENT DE
POSTURE DES ÉLUS POUR ALLER VERS
PLUS DE COOPÉRATION : L'INTENTION
ET LE DISCOURS SONT LÀ, MAIS LA
MANIÈRE DE FAIRE NE SUIT PAS
TOUJOURS.

Le manque de portage politique et stratégique des élus complique le rôle de l'agent au quotidien. Le positionnement du rôle d'agent peut rester flou. Qu'est-ce qui est à sa charge ? Quelles sont ses marges de manœuvre ? Comment porter au mieux la transition quand la vision politique n'est pas claire ? Quelle vision partagée de la transition ? Quand les élus ont une forte volonté politique de porter la transition, l'enjeu est de savoir comment rendre opérationnelle cette volonté, tout en prenant en compte les injonctions à agir vite des autres acteurs. Dans le cas où cette volonté n'existe pas, l'enjeu consiste à créer les conditions de son apparition, progressivement.

Dépasser la simple expertise technique, agir sur le sens du projet.

La question de la transition écologique est un sujet « très politisé », qui fait souvent l'objet de clivages, de polémiques. Les agents sont attendus pour l'essentiel sur une expertise technique alors qu'il semble indispensable d'agir sur les représentations, les visions de la transition pour faciliter une appropriation plus large. Sans jouer le rôle des élus, il s'agit donc de participer à l'aménagement du sens politique, au service des élus qui le portent. Faire état de ses enjeux de travail – par exemple quand il faut développer une politique drastique de réduction des déchets – n'est pas qu'un enjeu technique mais conditionne la faisabilité politique. Les élus doivent donc être à l'écoute de ces enjeux.

Prioriser, se doter d'une stratégie opérationnelle.

Il existe de nombreuses incitations financières mais, par où commencer ? La question de la priorisation est récurrente. Elle est difficile à appréhender dans cette période de profusion d'appels à projets et de contraintes sanitaires réglementaires. Le risque est celui de l'éparpillement et de la perte d'énergie dus à une recrudescence d'opportunités et de projets.

Dépasser l'organisation hiérarchique des collectivités.

Chez les agents, on retrouve une tension constante entre l'organisation en silos (nécessaire à la bonne coordination) et une réelle coopération (des espaces dédiés, transversaux). Il en ressort le besoin que les collectivités soient plus agiles, sortent des clous hiérarchiques et instaurent des espaces pour prendre du recul.

S'approprier l'approche systémique et la conduite du changement.

Globalement, les principes directeurs présentés par la Fabrique des transitions (coopération, approche systémique, engagement, évaluation de la valeur créée)¹ font sens pour les agents des collectivités locales. Certains se sentent toutefois « assez éloignés » et ne font pas le lien avec leur quotidien. Pour d'autres, ces principes constituent une « révélation » et « permettent de toucher du doigt » les modalités de changement pour envisager les actions sous un angle nouveau. Au final, les enjeux de formation, de sensibilisation et de montée en compétences collective sont soulignés.

1. Voir la publication *Les 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique*, 2022.

MES POUVOIRS...



J'expérimente de nouvelles organisations...

Certaines collectivités expérimentent des organisations qui facilitent la transversalité, des approches plus systémique des enjeux ou un travail plus régulier entre certains élus et certains agents avec par exemple, la création d'un pôle structuré autour de grands objectifs tels que « transition et aménagement durable » regroupant plusieurs élus et services.

...et le co-pilotage de projets.

Les agents soulignent la nécessité de développer un portage plus large que celui uniquement de la collectivité. Pour favoriser la mobilisation, certaines collectivités organisent des commissions « ouvertes », voire un co-pilotage de groupes de travail avec des acteurs du territoire.

Je favorise la mobilisation des agents en interne.

Les dispositifs permettant de favoriser un « engagement » des agents sur la base du volontariat se créent de plus en plus : groupe de travail interne sur les éco-gestes, référent développement durable par direction, etc. Le réflexe d'aller chercher les agents les plus engagés pour monter des projets se développe également.

J'amorce une dynamique à partir de projets concrets.

La transition est souvent difficile à aborder, que ce soit avec des élus ou avec la population. Des dynamiques peuvent être amorcées à partir d'un projet « emblématique » et progressivement, amener à développer des projets communs par diverses actions complémentaires et de mises en lien ou, à aborder de manière plus globale les enjeux de transitions. Pour ce faire, certaines collectivités participent à des voyages apprenants via des binômes agent-élu pour qu'ils renforcent les liens et la confiance entre eux et améliorent leurs relations de travail.



DES
TRANSFORMATIONS
AMBITIEUSES PEUVENT
PARTIR DE CHOSES
CONCRÈTES.

Je suscite et valorise les initiatives.

Les acteurs de la société civile portent de nombreuses initiatives en matière de transition. Il est important pour la collectivité de les identifier et de les reconnaître, comme par exemple par des états des lieux des projets du territoire, des forum des initiatives, ou des partenariats public-privé. L'organisation d'un événement spécifique peut avoir un effet d'accélération des projets et coopérations.

Je m'appuie sur les démarches « itératives », la souplesse et l'adaptation.

Certains territoires se dotent de modalités de fonctionnement favorisant l'implication des acteurs,

la dynamique de projet et de coopération. Par exemple, dans le cadre d'un PCAET en début d'année, il y a la possibilité d'intégrer de nouveaux partenaires.

MES ATTENTES...

Être formé sur la conduite de changement.

Comment accompagner le changement de pratiques, de postures et d'imaginaires ? Ces évolutions de comportements restent la pierre angulaire de la transition. Pourtant, les agents sont très peu outillés et soulignent qu'au-delà de compétences techniques, ce sont bien des postures, des manières d'être et d'agir ensemble qui sont à transformer.

Montrer que la coopération est stratégique, qu'elle n'est pas une perte de temps.

Comment faire comprendre que la coopération n'est pas accessoire, à la marge, mais bien l'une des conditions *sine qua non* de la réussite des projets de transitions qui, sans elle, n'en sont jamais réellement ?

La coopération est souvent vécue comme un « temps supplémentaire » qui s'ajoute aux comités de directions et autres réunions déjà trop nombreuses. Au détriment de l'idée que, si la coopération prend du temps au départ, elle en fait finalement gagner à la longue, que ce soit du point de vue de la pertinence, de l'efficacité ou de la mise en mouvement. Il ne s'agit pas tant d'ajouter de nouvelles réunions que de transformer l'animation et l'organisation des réunions existantes !



Mettre en place des temps réflexifs.

Les agents manquent de dispositifs « réflexifs » qui sont l'occasion de revenir sur les échecs, les réussites et les apprentissages réalisés. Ces temps réflexifs ne s'ajoutent pas forcément à l'agenda mais peuvent être pris au sein des réunions existantes. Prendre le temps d'évaluer ce qui a été fait, d'apprendre des erreurs et d'éviter de mettre des tensions sous le tapis (au risque qu'elles n'en ressortent que plus fortes après) permet d'améliorer fortement la coopération et de faciliter le portage des projets sur le long terme.

Arriver à porter un discours commun sur la transition.

On ne met pas la même chose dernière le mot « transition » si l'on est un élu ou un agent. Les participants rappellent qu'il y a rarement un discours partagé entre agents et élus sur leur vision de la transition. Sans vision partagée, il est difficile d'arbitrer, de se projeter et de rester motivé et engagé dans la durée.

Pour les élus, porter une vision ambitieuse (de manière non partisane) de la transition...

Il est rappelé la difficulté d'être à la hauteur des enjeux et la nécessité de dépasser « la politique des petits pas » pour mettre en place des stratégies de long terme. Clarifier cette vision semble prioritaire ! Une vision qui doit également être partagée avec l'ensemble des élus – pas uniquement quelques uns qui portent seuls la dynamique.

.... et déterminer un cap, rester dans son rôle.

Le rôle des élus n'est pas de rentrer dans le technique mais bien d'organiser, avec les autres, un cap commun. Les élus doivent cependant connaître et comprendre le travail technique (le travail réel, ses implications, ses freins...) car il a des répercussions éminemment politiques : tenir un engagement de mandat nécessite de comprendre les modalités techniques pour y parvenir et cela requiert un effort additionnel de la part des élus. Uniquement dessiner un cap ne suffit plus.



Le Binôme élus-agents.

« *C'est une nouvelle culture de travail à installer, où les agents n'hésitent pas à challenger les idées des élus et où les élus s'appuient sur les agents sans maîtriser toutes les spécificités techniques. Créer ce cadre de travail commun est une attente mutuelle de ces deux acteurs pour partager un même discours et favoriser une dynamique collective et transversale qui irrigue largement le reste de l'organisation. Prendre des risques repose sur une confiance mutuelle. Et sans prise de risque, pas d'innovation ! Les agents doivent pouvoir s'exprimer librement devant les élus et même revendiquer ce droit. Les élus souhaitent encourager les prises d'initiatives des agents et se placer en soutien de ceux qui sont engagés.* »

Clarifier le rôle de l'État.

Le rôle de l'État est perçu comme étant à mi-chemin entre le réglementaire et l'animation. Cela peut porter à confusion ses interlocuteurs qui ont des difficultés à savoir quelle est la casquette de l'agent de l'État qu'ils ont face à eux. D'autant plus que cette casquette change en fonction des sujets ou de la temporalité d'un projet. À ceci s'ajoutent des relations avec les services de l'État inégales : si ce sont le plus souvent de « bonnes relations » (avec les DDT, DRAAF sur des projets précis), elle ne sont pas forcément constructives ni pérennes dans le temps. Il s'agit de créer des relations de confiance sur le long terme, en assurant une meilleure stabilité et pérennité des interlocuteurs.

Pour l'État territorial, dépasser la fonction réglementaire et accompagner les agents à partir des réalités du territoire.

Les agents en appellent à une mise en cohérence des différentes politiques territoriales : il existe un millefeuille de dispositifs portés par l'État qui se superposent parfois sans cohérence ni articulation. Pourquoi ne pas plutôt prendre une thématique locale et, à partir d'elle, travailler en commun sur les réalités du territoire et des acteurs locaux ? Il faudrait que les dispositifs successifs « respectent » les coopérations en cours et la trajectoire du territoire pour s'adapter en fonction de cet historique. Mais c'est un effort additionnel que l'État, en sous effectif, peine à prendre en charge.

Pour les acteurs socio-économiques et particulièrement la société civile, sortir d'une vision de l'acteur public comme subventionneur-financeur.

Faire évoluer progressivement la manière dont les acteurs perçoivent les collectivités pour les considérer davantage comme de véritables partenaires est l'une des nécessités soulignées. Les collectivités pourraient ainsi jouer un rôle dans la sensibilisation des citoyens et être porteuses d'innovation. Aujourd'hui, ce rapport subvention-financeur avec la collectivité est à repenser. Les agents en appellent à un changement de méthode, notamment pour les très nombreux appels à projet (AAP). D'un côté, la collectivité pourrait se positionner en soutien logistique des projets et de l'autre, la société civile ou les entreprises doivent pouvoir venir challenger la collectivité sur les innovations.

Sortir du « TLM » (« Toujours Les Mêmes »).

Ce sont « toujours les mêmes » qui sont mobilisés : le constat sur la difficulté à diversifier les publics touchés et sur la tendance à toujours retrouver un même type de profil dans les réunions par exemple est unanimement partagé. L'enjeu est d'arriver à mobiliser d'autres publics que ceux déjà sensibilisés. Il s'agirait donc de repenser, en parallèle, les modalités de co-construction et/ou de co-gestion des projets avec les citoyens. Le mode de collaboration « dominant » serait alors une impulsion de la collectivité avec l'objectif ensuite d'une gestion en autonomie des porteurs de projets. Les cas de co-gestion semblent en effet plus rares (comme les SCIC) et peuvent poser la question du suivi dans la durée.

MES MESSAGES...

ÉLUS,
LA COOPÉRATION
N'EST PAS UNE Perte
DE POUVOIR ! CELA NE REMET
PAS EN CAUSE LA LEGITIMITÉ DE
VOTRE DÉCISION, AU CONTRAIRE !
DÉTERMINEZ LE CAP ET INTÉRESSEZ-
VOUS AUX DIMENSIONS
TECHNIQUES POUR LE
TENIR !

AGENTS DE L'ÉTAT,
PROPOSEZ DES FORMES
D'INTERVENTION ET DES
DISPOSITIFS PLUS COHÉRENTS !
FAITES UNE PAUSE FACE À L'INFLATION
DES DISPOSITIFS, LEUR PERPETUEL
RENOUVELLEMENT ET APORTEZ-
NOUS PLUTOT UN SOUTIEN EN
TERMES D'INGENIERIE !

ACTEURS SOCIO-
ÉCONOMIQUES, CONTINUEZ
À PRODUIRE DE L'INNOVATION !
FAITES REMONTER LES INITIATIVES
COLLECTIVES, INTERPELLEZ ET
METTEZ EN PLACE DES DEMARCHE
D'EDUCATION POPULAIRE SUR LES
ENJEUX DE TRANSITION !

**JE SUIS L'ACTEUR
SOCIO-ÉCONOMIQUE,
ACTEUR DU TERRITOIRE
ET NON FIGURANT !**



MES ENJEUX...

Au delà des enjeux économiques, prioriser autrement les politiques.

Les acteurs ont insisté sur la tendance des collectivités à laisser faire les dynamiques de transition sans réellement s'en emparer. La principale raison évoquée de ce désengagement serait la priorisation politique, légitimée par les enjeux économiques : si les élus sont interpellés et sensibilisés, l'aspect économique (au sens classique) prendrait systématiquement le dessus et empêcherait une réelle bascule dans une dynamique de transition.

Être considérés comme des acteurs et non des figurants.

Malgré quelques cas encourageants de coopération et une tendance qui va vraisemblablement dans le bon sens, les acteurs socio-économiques observent assez largement un manque de confiance de la part des pouvoirs publics, notamment à l'égard des « petits acteurs », moins pris au sérieux que les autres et très rarement associés à la co-construction des politiques publiques – alors même qu'ils ont une proximité immédiate avec le terrain. Ce manque de confiance est parfois vu comme une résistance au changement de la part des collectivités qui craignent peut-être de perdre du pouvoir et qui ont du mal à associer réellement ces acteurs dans la prise de décision. De nombreuses voix ont ainsi partagé le besoin d'un changement de regard sur les acteurs du territoire qui doivent être perçus comme tels – et non pas seulement comme des structures qui mettent en œuvre des actions décidées en amont, ou comme de simples bénéficiaires : bref, comme des figurants.

Inviter à la coopération entre acteurs plutôt qu'à la mise en concurrence.

Ce manque de confiance se traduit par une tendance à privilégier les financements d'investissement sur projet, plutôt que les financements de fonctionnement qui permettent pourtant d'assurer la qualité des actions, leur durée dans le temps, leur caractère innovant et l'assise des structures qui les portent. À cela s'ajoute également le processus de mise en concurrence entre les acteurs locaux, sous la forme d'appels à projet, qui complique leur coopération.

Arriver à insuffler à tous les acteurs une dynamique de coopération avec des méthodes de travail différentes.

Dans le cadre de projets pluri-acteurs, il peut y avoir au démarrage une volonté de coopération avec des méthodes de travail plus transversales. Elles sont généralement portées par ceux qui les ont déjà expérimentées et qui les pratiquent au sein de leurs propres organisations. Cependant, certains agents et élus ne fonctionnent pas sur ce mode de travail. Les procédures et la gestion de projet dans les administrations ne sont pas toujours compatibles avec ces nouvelles façons de travailler plus transversales et plus communicantes. Parfois, la dynamique de co-construction s'arrête brutalement pour reprendre un procédé plus directif, ce qui peut conduire à l'incompréhension et la déception de certains acteurs – voire à l'arrêt du projet. D'autres fois, les acteurs ont le sentiment que l'information s'arrête aux services et ne parvient pas aux élus. Enfin, certains acteurs de l'écosystème ne sont pas invités ou pris en compte dans des projets publics auxquels ils pourraient apporter, ce qui témoigne parfois d'un manque de connaissance de l'écosystème (services de l'État déconcentré ou entités communales).

Sortir d'une relation de domination, souvent mal vécue.

NOUS AVONS BESOIN
QUE LES ÉLUS ET LES AGENTS
NOUS FAISENT CONFIANCE ET
ACCEPTENT DE S'APPUYER SUR NOUS,
QU'ILS OUVENT LEURS ÉCOSYSTÈMES
POUR QUE NOUS PUissions
PRENDRE CONSCIENCE DE LEURS
PROBLÉMATIQUES.

Ce sentiment de manque de considération s'exprime parfois plus frontalement : « si la coopération est un objectif publiquement partagé, bien souvent, c'est la domination qui est la règle ». À cela s'ajoute une certaine opacité des collectivités et des services de l'État, rendant difficile de savoir à qui s'adresser, mais aussi de comprendre qui décide. Le processus de décision des collectivités est en effet difficile à saisir quand on est à l'extérieur.

Si l'élu à qui on s'est adressé en tant qu'opérateur donne son feu vert sur une action, il peut être frustrant d'entendre l'agent référent, quelques temps après, revenir sur cette parole initiale.

Assumer le rôle de garant du systémique.

Les acteurs socio-économiques partageaient, de manière assez consensuelle, l'idée selon laquelle les acteurs locaux ont une vision plus systémique et moins cloisonnée que celle des pouvoirs publics. La transversalité est une notion qui semble être plus répandue, plus souvent prise en compte et mieux mise en œuvre par les acteurs socio-économiques, notamment entre les questions écologiques et sociales qui imposent de « ne pas choisir entre fin du monde et fin du mois », de « ne pas hiérarchiser les besoins ». Les délégués du Préfet sont par exemple souvent concentrés sur leurs missions de justice sociale et leur focale fait preuve de peu d'ouverture, notamment sur la transition écologique. Inversement, les services et les élus en charge des questions écologiques s'inquiètent insuffisamment du caractère inclusif de leurs actions et ont des difficultés à impliquer des personnes éloignées de ces sujets, à « dépasser le premier cercle de convaincus ».

MES POUVOIRS...



Je génère des effets « boule de neige ».

Dans ce contexte général (d'opacité, de priorisation différente des pouvoirs publics, de manque de partage et de vision systémique, de faible confiance dans les acteurs locaux...) les opérateurs développent sur le terrain des stratégies qui leur sont propres. Parmi elles, les participants ont souvent mentionné l'effet « boule de neige » pour faire changer les pratiques individuelles et collectives, agir sur le changement des imaginaires et casser les habitudes. Il s'agit d'y « aller petit à petit pour contourner l'adversité ». Face à une collectivité réticente au départ, un acteur local a par exemple constitué un panel citoyen de réflexion sur les enjeux liés à l'eau : progressivement, et malgré une faible participation, les élus ont réalisé que cette méthode portait ses fruits et depuis, demandent de plus en plus souvent des démarches participatives.

Je pars d'entrées plus ciblées et de projets concrets.

Une autre piste souvent évoquée consiste à aborder les élus de la collectivité par le biais de sujets qui leur plaisent et d'utiliser ces portes d'entrée ciblées pour ensuite tirer le fil et les embarquer dans une vision plus globale. Plutôt que de passer par « la porte » de l'environnement, de l'écologie ou même de la tran-

LA VISION GLOBALE S'ÉCHAPPANT PARFOIS, IL EST IMPORTANT DE METTRE EN PLACE DES ESPACES POUR DÉFINIR UN CAP. PAR EXEMPLE, EN POSANT LA QUESTION AUX ÉLUS : QUEL SERAIT VOTRE TERRITOIRE IDÉAL ? CERTAINES RÉACTIONS SONT À CET ÉGARD TRÈS PARLANTES : "VOUS NOUS AVEZ AUTORISÉS À RÉVER ET ON NE LE FAISAIT PLUS".

sition, l'idée est ici de passer par « les fenêtres » de l'alimentation, de l'emploi local, de la mobilité, etc. Et dans le même temps, de convaincre par l'expérience, de prouver que puisqu'on a su agir et réfléchir sur tel sujet, on saura probablement le faire sur tel autre sujet proche.

J'instaure des espaces pour prendre du recul.

Certains opérateurs socio-économiques tentent de proposer aux élus des espaces qui leur permettent de prendre du recul sur leurs pratiques quotidiennes et de prendre le temps de réfléchir à une vision, à un projet global pour leur territoire.

Je m'appuie sur celles et ceux déjà engagés.

L'idée est aussi d'accepter de se reposer seulement sur une poignée d'élus et de ne pas forcément chercher à les associer toutes et tous : quelques élus avec qui ne pas hésiter à « faire copain », pour enclencher le dialogue, proposer des actions concrètes et progressivement, gagner en légitimité.

PEUT-ÊTRE FAUT-IL PLUS ALLER CHERCHER LES ÉLUS ET LES AGENTS : NE PLUS DÉPLORER LEUR ABSENCE DANS CES PROCESSUS, MAIS ÊTRE PRO-ACTIF POUR CRÉER UN POINT DE CONTACT D'ÔÙ NAISSRA PEUT-ÊTRE DE LA COOPÉRATION.

Quelques pistes pour dépasser les difficultés à mobiliser dans les dynamiques de transition au-delà du cercle des initiés, proposées par les acteurs locaux :

- simplifier le langage et sortir des jargons – du développement local, de la conduite du changement, de la transition ;
- bâtir la confiance à travers des évènements autour du patrimoine, pour que les gens s'impliquent par rapport au lieu ;
- partir des besoins concrets, comprendre les préoccupations quotidiennes des personnes et les amener là où elles veulent aller ;
- sortir de la démarche descendante de diffusion du savoir et de la sensibilisation ;
- expérimenter des outils, comme le tirage au sort (brut ou rectifié sociologiquement), par exemple dans le cadre de budgets participatifs.
- s'appuyer sur des bénévoles, passionnés et accessibles, qui créent un échange d'égal à égal – ces forces vives ne sont aujourd'hui pas suffisamment prises en compte, ni impliquées et valorisées par les pouvoirs publics.

MES ATTENTES...



« Les acteurs socio-économiques constituent peut-être la catégorie de l'écosystème dont les relations sont le plus variées – sans vouloir généraliser ou simplifier la réalité. Une idée est néanmoins revenue lors des échanges, selon laquelle les agents connaissent bien l'Économie Sociale et Solidaire alors que les élus ne comprennent pas toujours le rôle crucial que peuvent jouer les acteurs et entrepreneurs du territoire. Même les élus sont parfois réticents, voire méfiants, envers les acteurs de l'ESS : les engagements en faveur de la transition écologique de ces acteurs pourraient être perçus comme partisans, risquant des compromettre les élus. De cette méconnaissance découle parfois une absence de dialogue et des incompréhensions. D'où l'importance pour les acteurs socio-économiques de créer des points de rencontres, parfois informels, et de multiplier les points d'accroche entre leurs réseaux et la collectivité pour faire connaître leurs actions. Ils espèrent ainsi arriver à créer un lien pérenne avec les élus en transitions.

Les agents, quant à eux, sont souvent en prise directe avec des porteurs de projets de l'ESS : ils peuvent mettre en place des dispositifs pour favoriser les initiatives de la société civile et les accompagner. Ils attendent des associations qu'elles soient un relais de mobilisation citoyenne avec un rôle d'éducation populaire ouvert à tous les publics !

Allez au-delà d'une logique de guichet de financement des projets de l'ESS, voilà le souhait des agents, des élus et des acteurs socio-économiques. »

Actualiser le logiciel de pensée et d'organisation en faisant de la transition écologique la priorité des priorités.

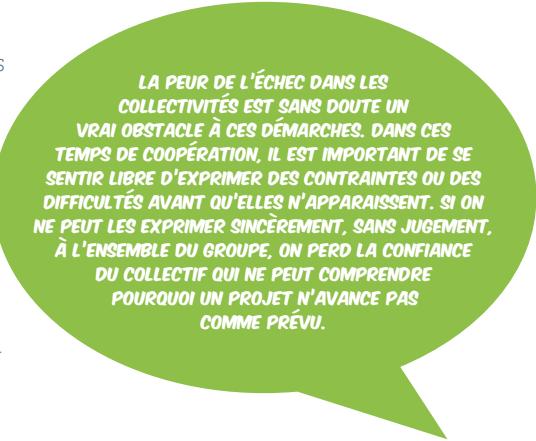
Les acteurs socio-économiques appellent l'ensemble des décideurs – collectivités locales et État territorial – à actualiser leur logiciel de pensée et d'organisation en faisant de la transition écologique la première des priorités. En effet, d'autres sujets semblent être encore prioritaires : par exemple, la priorisation des enjeux économiques au détriment des enjeux de transition écologique est vivement critiquée en ce qu'elle sous-estime le caractère systémique de la transition écologique. Concrètement, il peut sembler logique pour une collectivité de moins se préoccuper de la résilience du territoire que du dernier plan de suppressions massives d'emplois locaux. Pourtant, penser la résilience c'est aussi prévenir ce genre d'événements, en assurant le développement d'emplois locaux non-délocalisables et en diversifiant le tissu économique.

Envers les élus, assurer le rôle d'animateur de la transition.

Face au manque de confiance ressenti par les acteurs socio-économiques, la posture de la collectivité – et notamment des élus – est souvent interpellée : tout en gardant sa légitimité politique et donc sa capacité à décider, l'élu pourrait remplir une fonction de « chef d'orchestre » pour devenir « animateur de la transition ».

... et créer un cadre de confiance.

Les relations avec les élus seraient à renforcer : ces derniers ne semblent pas forcément toujours connaître les enjeux des acteurs socio-économiques, ils ne se connaissent d'ailleurs pas. L'enjeu est d'arriver à ce que les élus ouvrent leur écosystème de manière sincère, en faisant tomber la casquette d'élus et en créant ainsi des liens interpersonnels. Pour créer ce cadre de confiance, il faut poser un cadre d'expression, de débats et de responsabilisation entre partenaires, élus et habitants pour permettre à chacun de s'impliquer, d'adopter des pratiques et des réflexes de co-construction.



LA PEUR DE L'ÉCHEC DANS LES COLLECTIVITÉS EST SANS DOUTE UN VRAI OBSTACLE À CES DÉMARCHES. DANS CES TEMPS DE COOPÉRATION, IL EST IMPORTANT DE SE SENTIR LIBRE D'EXPRIMER DES CONTRAINTES OU DES DIFFICULTÉS AVANT QU'ELLES N'APPARAISSENT. SI ON NE PEUT LES EXPRIMER SINCÈREMENT, SANS JUGEMENT, À L'ENSEMBLE DU GROUPE, ON PERD LA CONFIANCE DU COLLECTIF QUI NE PEUT COMPRENDRE POURQUOI UN PROJET N'AVANCE PAS COMME PRÉVU.

Envers les agents des collectivités, être plus consultés en amont des appels à projets.

Les acteurs socio-économiques rappellent qu'ils sont peu consultés en amont des appels à projets, ce qui fait que ces derniers ne répondent pas toujours aux réalités de leurs besoins. Un des enjeux serait donc qu'ils soient impliqués dans les réflexions sur ces appels à projets pour répondre au mieux aux besoins du territoire. Le corollaire est la nécessité de mieux comprendre comment les choses s'organisent entre agents et élus, leurs rôles et marges de manœuvre respectifs. Il est à noter qu'en parallèle de ces exigences fortes, plusieurs voix ont partagé une vision plus positive sur le changement en cours des mentalités, en tout cas au sein des collectivités locales. Plusieurs arguments convergent en ce sens : une impression de « réveil collectif », le développement de dispositifs participatifs ou l'ambition grandissante des documents de planification.

Pour les agents et les élus, sortir de la communication pour aller vers la Mise en récits.

Aujourd'hui, la mise en récits n'est pas une habitude pour les collectivités qui « restent dans une posture classique de communication et de promotion du territoire », en tenant souvent un discours plutôt lisse et assez généralisable. Selon de nombreux acteurs socio-économiques, les collectivités et plus particulièrement les élus, devraient assumer davantage le portage symbolique de ces récits. Mais la mise en récits est un processus de long terme qui dépasse la temporalité des mandats électoraux. De même que pour le déploiement d'une stratégie de transition, la création du récit doit alors s'appuyer sur d'autres catégories d'acteurs que les élus. Pour assurer l'inscription du récit dans le temps long, les agents des collectivités (qui assurent la continuité des projets d'un mandat à l'autre) et les acteurs locaux (dont l'organisation peut être plus souple que celle des élus et le calendrier moins contraint) ont donc un rôle important à jouer.

Pour l'État, porter une ambition plus forte et cohérente.

De nombreuses voix ont également pointé le manque d'ambition, en matière de transition, au niveau de l'État. Les acteurs locaux et les habitants sont en attente de prises de décisions, symboliques et concrètes, à l'échelle nationale. Et quand bien même l'État n'a pas à prendre seul en charge la question écologique, il est attendu de lui qu'il donne le ton par des signes forts. Il lui est par exemple reproché, sur la question de l'épandage des produits phytosanitaires, d'avoir préféré remettre à l'agenda la problématique de l'agri-bashing plutôt que de prendre des mesures fortes et éventuellement restrictives.

Le manque de volonté politique des collectivités et de l'État est d'autant plus pointé du doigt que la situation d'urgence impliquerait de mobiliser les leviers réglementaires rapidement pour enclencher le changement. Il semble indispensable de fixer des objectifs politiques qui soient plus clairs et plus ambitieux, en complément des processus coopératifs qui sont perçus comme utiles mais également beaucoup plus laborieux et lents à déployer.

Plus de ressources... surtout humaines !

La coopération demande des compétences et du temps pour entretenir ces relations et s'acculturer à ces nouvelles méthodes de travail. Les expériences de coopération réussies ont mobilisé du temps de travail auprès de tous les acteurs. Par exemple, le recrutement de personnes dédiées à faciliter ces démarches n'est pas accessible à tout le monde faute de moyens, surtout dans les petits territoires ou les petites structures. La question des moyens humains et financiers dédiés à la coopération et aux projets de transition a été ainsi identifiée comme levier pour changer d'échelle, c'est aussi une attente de la part des participants car beaucoup de démarches aujourd'hui s'appuient principalement sur du bénévolat. Il est capital de ne pas épuiser ces bénévoles, souvent impliqués depuis longtemps dans ces projets.

Reconnaitre le droit à l'expérimentation.

Ce droit à expérimenter est d'autant plus important que la peur d'échouer sur les démarches de coopération est importante pour les petits territoires en transition. Des difficultés relationnelles, des tensions pourraient rapidement mener à des scissions au sein des territoires. Dans les collectivités, la peur de l'échec est aussi un vrai obstacle aux démarches de coopération.

Installer des temps d'évaluation.

Les acteurs engagés dans des démarches de transition ont besoin de temps réflexifs pour analyser la progression des projets, exprimer sur ce qu'ils vivent au sein de ce processus, alerter sur des difficultés vécues avec ces nouvelles méthodes de travail et célébrer les petites et grandes victoires. Les participants sont en demande d'évaluations qualitatives des projets de transition auxquelles ils espèrent être associés, pour pouvoir montrer des résultats, s'assurer de la direction prise.

Développer une « diplomatie de la transition ».

Pour ces acteurs, une diplomatie de la transition serait une des compétences stratégiques à développer : pouvoir identifier le degré d'investissement des acteurs rencontrés dans la transition et adapter leur démarche et leur discours pour convaincre, faire ensemble tout en restant sincères. Les projets et les idées liés à la transition ne manquent pas. Pour avancer, les acteurs socio-économiques ont besoin d'outils relationnels pour engager encore plus de citoyens dans leurs démarches sans stigmatiser et créer du lien entre les démarches de chacun.

MES MESSAGES...

AGENTS, ÉVITEZ LE
MARKETING TERRITORIAL
ET ASSUREZ LA CONTINUITÉ
D'UN RÉCIT PARTAGE, AU-
DELA DES MANDATS
POLITIQUES !

ÉLUS,
OPTEZ POUR LE
LOGICIEL TRANSITION
ÉCOLOGIQUE ET LAISSEZ
DE CÔTE LA PRIORITÉ
ÉCONOMIQUE À TOUT
PRIX !

AGENTS DE L'ÉTAT,
PROPOSEZ DES FORMES
D'INTERVENTION ET DES
DISPOSITIFS PLUS COHERENTS !
IL FAUT SOUVENT "JONGLER"
ENTRE LES APPELS À PROJET ET
LES ÉCHEANCES SONT SOUVENT
EN DECALAGE AVEC L'AVANCEE
RÉELLE DES PROJETS SUR LES
TERRITOIRES !

**JE SUIS L'AGENT
DE L'ÉTAT TERRITORIAL,
GARANT DU RÉGALIEN
ET FACILITATEUR : VERS UNE
NOUVELLE FIGURE TUTÉLAIRE ?**



MES ENJEUX...

Tenir la tension entre un rôle régalien et un rôle d'animateur du territoire.

Dans leur objectif de susciter le changement vers la transition écologique, le sujet de la posture des services de l'État vis-à-vis des collectivités est une constante dans les échanges. L'État se veut un acteur parmi les autres, avec un rôle d'ensemblier facilitant la mise en réseau et la circulation des informations. Il conserve néanmoins son étiquette régaliennes et donc de potentiel censeur. Sa légitimité auprès des collectivités se trouve renforcée lorsque les autres acteurs ont compris que ces deux rôles n'étaient pas contradictoires. Mais il reste encore du chemin à parcourir : certains évoquent même une position « schizophrénique ». Entre le gendarme (réglementaire) et le financeur (attribution des fonds), entre le bâton et la carotte, est-ce qu'un troisième rôle est possible ? C'est peut-être celui d'accompagnateur, fondé sur une ingénierie d'aide à la qualification des projets, qui aurait besoin d'être précisé, afin de contribuer aux projets collectivement établis, de mettre en relation, d'animer les réseaux, de relayer l'information.

Mieux comprendre les dynamiques propres au territoire, se rencontrer.

Le rôle de suivi et d'accompagnement porté par l'État implique qu'il puisse y avoir un « point de contact » bien identifié et des occasions de rencontres entre les agents de l'État, les élus, les agents des collectivités et les autres acteurs du territoire.

Un des enjeux est bien celui de l'interconnaissance nécessaire à l'efficacité du travail de l'État, qui a besoin de comprendre les dynamiques de territoire au-delà des tableaux et des chiffres. Mais les agents de l'État reconnaissent que la structuration des services (préfectures, opérateurs type ADEME ou CEREMA, DDT...) rend peu lisibles et

faciles les échanges avec les collectivités. Des temps de rencontre plus fréquents permettraient enfin de palier au manque d'espace pour rendre compte des décisions, notamment dans le cas des suites données à des consultations publiques où les participants ayant exprimé des désaccords ne comprennent pas toujours que le projet se fasse quand-même. Attention néanmoins à ce que ces temps de travail, quand ils ont lieu, ne soient pas cloisonnés entre le technique et le décisionnaire – ce qui est chose courante. Les élus auraient, selon les agents de l'État, tout aussi intérêt à y participer pour revoir leurs idées reçues et mieux comprendre le fonctionnement et le rôle de l'État.

Adopter une posture transversale en interne et avec les acteurs extérieurs.

La transversalité, si elle est invoquée, reste complexe à mettre en place, que ce soit en interne (entre services et directions des DDT par exemple), ou avec les autres figures de l'État (les agences et les offices jusqu'à la préfecture, comme dans le cadre des CRTE par exemple).

Plusieurs freins sont identifiés :

- Le manque de temps – même s'il devrait être possible de prendre une ou deux heures pour partic-

iper à des ateliers.

- La proximité géographique des lieux de travail et des bureaux, qui aide nécessairement à assouplir la chaîne de transmission (contacts informels...) mais qui fait souvent défaut.
- L'appui et l'engagement de la hiérarchie nécessaires pour créer une culture de la coopération : par exemple, qui est responsable de l'animation de la coopération interministérielle au niveau départemental ?
- Un climat d'inquiétudes sur les réductions de poste et les réorganisations qui redéfinissent les périmètres d'activités et appauvissent le travail de certains.

Le renouvellement fréquent des postes qui rend délicat la pérennité des organisations et des acquis : des personnes arrivent avec de nouvelles manières de faire et, si elles ne sont pas portées sur certains enjeux, des initiatives intéressantes peuvent déplaire du jour au lendemain. Plus généralement, il y a un temps d'adaptation de l'organisation aux nouvelles personnes.

Jongler avec différentes compétences et métiers.

Depuis les différentes vagues de décentralisation, les compétences techniques des services de l'État se sont recentrées. Malgré cette perte en ingénierie technique, le rôle de l'État comme partenaire reste apprécié, notamment dans les plus petites collectivités. L'État apporte aussi son regard extérieur, neutre, qui permet de dépassionner certains débats. Plus généralement, la cartographie des compétences reste complexe. Dans certains cas, les thématiques entrent dans le périmètre de compétences des organes étatiques. Dans d'autres, un fonctionnement multi-services ou multi ministériel est nécessaire. Parfois, l'ingénierie a été transférée à des collectivités. Les agents de l'État se retrouvent à devoir composer avec ces jeux d'acteurs recomposés pour satisfaire les demandes.

Porter le temps long (de l'État) à mesure que l'urgence croit.

Les résultats des projets sont attendus de plus en plus immédiatement à mesure que l'urgence croit, alors que la construction de la posture de l'État prend du temps, de même que les démarches de transition. Dans ce contexte, l'évaluation des politiques et des projets, la vision globale et de long terme apparaissent difficiles à porter, même si elles sont essentielles.



« Le binôme agents-élus constate, au niveau de leur territoire, une baisse des moyens alloués à l'État déconcentré qui parfois est vraiment invisible. Leur relation avec les agents de l'État est souvent uniquement réglementaire. Ils n'arrivent pas à créer une dynamique collective et à trouver un soutien durable et effectif auprès d'eux. Ils attendent un accompagnement local et une mise en cohérence des politiques nationales et territoriales avec une attention particulière apportée aux coopérations et aux trajectoires déjà définies et mises en place localement. Un constat partagé également par les acteurs socio-économiques qui, naturellement, décrivent assez peu leur relation avec l'État qu'ils ne connaissent peu voire pas du tout, sauf quand il s'agit d'interdire ou d'empêcher. »

MES POUVOIRS...



Je pars d'actions concrètes pour élargir à des enjeux plus larges.

L'État s'occupe de tous les territoires et pas uniquement de ceux qui sont en transition. Ses agents doivent donc composer avec des élus réticents ou ignorant des enjeux. La sensibilisation des élus à la transition nécessite de bâtir une stratégie, souvent celle des petits pas, en partant d'actions concrètes puis en élargissant à des enjeux plus globaux. Le sujet requiert de s'adapter aux échelles spatiales et temporelles, aux avancées variées des collectivités. Les réseaux animés par l'État¹ s'avèrent utiles pour mieux faire comprendre aux collectivités ce que l'État peut leur apporter et pour co-construire le collectif local. L'État peut aussi prendre l'initiative de valoriser des initiatives inspirantes (citoyennes, associatives...).

Je m'appuie sur des espaces de travail transversaux.

Des initiatives existent sur les différents territoires, comme des binômes généralistes-spécialistes ou des ateliers thématiques inter-services, qui permettent de voir les différents enjeux, de fluidifier la communication, voire de présenter des situations de blocage à l'ensemble des personnes concernées qui s'organisent pour réaliser un arbitrage. Avec un point d'attention : ne pas supplanter les comités de direction ! Cette attention traduit bien les enjeux liés au management vertical de l'État et les difficultés que celui-ci pose pour fluidifier la coopération et adopter un rôle de facilitateur.

LA POSITION DU GÉNÉRALISTE, C'EST DE TOUT SAVOIR SUR RIEN. ET LE SPÉCIALISTE NE SAIT RIEN SUR TOUT. LA DIFFICULTÉ EST DE FAIRE COEXISTER LES DEUX.

MES ATTENTES...



De manière générale, la question de savoir comment dépasser les logiques d'obligations (permis, autorisations, règles...) et d'intérêts (Quels financements puis-je recevoir ? Qu'est-ce que j'y gagne – éventuellement en visibilité ?) est prépondérante pour les agents de l'État. Cela renvoie aux enjeux managériaux : comment garantir le régalién – avec des formes managériales verticales assumées – et fluidifier la coopération – avec des formes laissant davantage la place aux initiatives, aux propositions pro-actives des agents, leur reconnaissant un droit à l'innovation et donc à l'erreur et garantissant cela dans l'avancement de carrière ?

Se connaître, nourrir une dynamique d'échanges en continue.

LA FACILITATION SERAIT D'ACCOMPAGNER EN AMONT POUR MIEUX AIGUILLER. SI NOUS NE SOMMES PAS LÀ DÈS LE DÉBUT, ON NOUS OUBLIE, ET LES DOSSIERS SONT MAL MONTÉS, CELA CRÉE DES CRISPATIONS.

Parce que la qualité de la relation de travail requiert le partage d'une multitude d'informations et la compréhension des contraintes de l'autre, la prise en compte des délais et du calendrier est centrale. Cela suppose de bien se connaître et de bien se faire connaître et ce, auprès de tous les acteurs territoriaux. Par exem-

1. Comme COMETE, la Communauté Écologie et TERRitoires, portée par le Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires.

ple, certains agents des DDT organisent des revues de projet avec les collectivités bien en amont afin d'accompagner au mieux les porteurs et d'anticiper les freins ou blocages réglementaires.

En interne, avoir un cadre de travail partagé qui garantisse la fonction d'accompagnement.

Cela peut passer par des réunions entre les différents services de l'État : mieux expliquer les enjeux de chaque agent de l'État envers les autres services (charges, calendriers, règles de fonctionnement...), révéler leurs complémentarités et leurs apports mutuels. Cela nécessite de mieux comprendre les missions et les compétences des autres acteurs et entités du réseau, afin de mieux appréhender le jeu d'acteur et d'éviter les superpositions, de mieux faire circuler les informations.

Envers les collectivités, être associé en amont, anticiper, mieux gérer la temporalité des contractualisations !

Associer l'État en amont des projets portés par les collectivités permet souvent de rendre le projet plus cohérent, d'éviter les jeux d'acteurs stériles et de construire un véritable partenariat. Un maître mot : l'anticipation ! Pour l'État, être sollicité dès le début des projets facilitera grandement la coopération future. Cela implique un changement dans les habitudes des élus et une meilleure compréhension des modalités de travail de l'État. En effet, le temps de l'État et de ses multiples intermédiaires est nécessairement plus long que celui des territoires et les retours en arrière sur les projets sont extrêmement coûteux et frustrants. Pour ce faire, il est primordial pour un agent de l'État d'être bien identifié, invité aux temps forts par les collectivités et informé des projets émergents.

Envers les élus, entrer dans une véritable coopération partenariale.

Cela nécessite de construire une représentation partagée, un référentiel commun des attentes, contraintes et pouvoirs des élus – entre animation des processus et arbitrage des décisions. L'État attend aussi de certains élus qu'ils sortent d'un jeu de posture pour tendre vers une véritable coopération partenariale : l'État fait souvent office de bouc émissaire, de parapluie utile pour les élus face au mécontentement de la population quant à certaines décisions.



Envers les acteurs socio-économiques, appréhender les contraintes et les leviers du tissu économique local.

L'un des enjeux est de mieux appréhender les contraintes et les leviers du tissu économique local qui reste mal connu de l'État, c'est-à-dire de récolter de l'information sur la dynamique territoriale. Pour pouvoir jouer le rôle d'accompagnateur, il est fondamental de comprendre quels sont les enjeux, les désirs, les projets qui portent le leadership des dynamiques, mais aussi quelles sont les tensions. Plus spécifiquement, il y a un enjeu à faire du tissu de l'économie sociale et solidaire un écosystème véritablement partenarial, d'identifier ou d'augmenter les opportunités de travail et de structurer des outils de portage coopératif. Une forte attente réside dans la construction d'une représentation partagée de l'économie territorialisée propice à la transition, mais aussi dans la construction d'une stratégie d'implication et de coopération des autres échelles territoriales pour faire avancer des dossiers, renforcer la cohérence et la pertinence d'un projet opérationnel.

MES MESSAGES...

ÉLUS, CONSIDÉREZ
NOUS COMME DES
ALLIES POUR LA
TRANSITION !

AGENTS,
METTEZ-NOUS DANS
LA BOUCLE DE VOS
PROJETS, BIEN EN
AMONT !

ACTEURS SOCIO-
ÉCONOMIQUES,
PARTAGEZ-NOUS VOS
ENJEUX, VOS DIFFICULTÉS,
FAITES REMONTER
L'INFORMATION !

Conclusion (premiers éléments)

Pour chaque catégorie d'acteurs (avec une posture, un rôle, un cadre de travail et des enjeux singuliers) on retrouve des attentes communes :

- Être formé à la conduite de changement.
- Montrer que la coopération n'est pas une perte de temps, mais en fait gagner sur le long terme.
- Mettre en place des temps et des espaces réflexifs.
- Créer des espaces innovants pour faire de l'évaluation.
- Arriver à porter un discours commun sur la transition.
- Actualiser le logiciel de pensée et d'organisation en faisant de la transition écologique la priorité des priorités.
- Porter une ambition plus forte et cohérente.
- Reconnaître le droit à l'expérimentation.

Quelques enseignements des groupes de pairs par les animateurs.

- Comment met-on en œuvre la transversalité, la coopération au sein d'une collectivité locale ? On constate un besoin d'outillage pour organiser la transversalité et la coopération. Des collectivités expérimentent de nouveaux modes d'organisation : par exemple, des pôles structurés autour de grands objectifs tels que la transition et l'aménagement durable ou le bien-être qui regroupent plusieurs élus et services, ou encore le co-pilotage de groupe de travail avec des acteurs de la société civile sur des sujets comme la mobilité ou la production d'énergie.
- Structurer des espaces de réflexivité entre pairs et instruire un dialogue entre catégories d'acteurs est une clé pour développer la coopération et la capacité d'agir des écosystèmes territoriaux.
- L'approche par les groupes de pairs est bénéfique pour mieux comprendre le rôle, les fonctions, les postures et les difficultés des acteurs territoriaux, y compris de l'État déconcentré.
- Pour les participants, c'est un espace de ressourcement autant que de professionnalisation, en développant des boucles d'apprentissage et de rétroaction.
- En période de transition, le régional et la coopération impliquent d'agir en posture de facilitateur : cela ne signifie pas se retirer, au contraire, mais s'engager au risque de ne pas être neutre, de devoir tenir un point de vue, voire une fonction tutélaire. Cela nécessite aussi un engagement des acteurs et une reconnaissance de leur travail.
- Les postures de l'État et des collectivités se ressemblent bien souvent, soit elles sont descendantes et non coopératives, soit elles sont facilitatrices et tiennent de manière complémentaire des leviers pour faciliter la transition et l'implication des acteurs.

Structurer des dynamiques collectives qui impliquent les 4 Fantastiques est aussi exigeant que pertinent pour développer des dynamiques de transition ambitieuses et sortir de l'impuissance.

Une publication financée par la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme, le Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, l'ADEME et la Fondation Crédit Coopératif.



Une co-production entre l'Association de promotion de la Fabrique des transitions, le Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, l'UNADEL et la Traverse, dans le cadre des journées d'initiation à la conduite de changement systémique.



LA TRAVERSE



Direction de la publication : Julian Perdrigeat.

Coordination : Anne-Louise Nègre.

Co-rédaction : Philippe Carbasse (UNADEL), Lucille Lejeune (CGDD, MTE), Anne-Louise Nègre (APDFT), Maxime Verdin (La Traverse), Julian Perdrigeat (APDFT), Guennolé Poix (MTE), suite aux journées d'initiation à la conduite de changement systémique.

Cette publication s'appuie également sur les contributions de Nicolas Barennes, Xavier Delposen et Anne-Sophie Ketterer, réalisées lors du Parcours d'accompagnement de 10 territoires pilotes.

Remerciements : sont remerciés les participants et participantes des journées d'initiation ainsi que les délégations du Parcours territoires pilotes. Sont aussi remerciés Irwina Marchal, Benoit Nénert et Céline Seince pour leur relecture fine.

Conception graphique : Irwina Marchal.

Illustrations : 4 Fantastiques par sketchok.com d'après une idée originale de Jack Kirby pour Marvel Entertainment, Inc. © The Walt Disney Company.

Impression et licence : achevé d'imprimer en France en juillet 2022 par Escourbiac, sur du papier recyclé.





La Fabrique des transitions est une alliance de plus de 350 territoires et organisations engagés dans la transition, née de la mutualisation d'expériences pilotes, qui travaille au développement d'une ingénierie de la conduite de changement systémique. Elle est portée par l'Association de promotion de la Fabrique des transitions (APFDT) qui, aux côtés des alliés, propose des dispositifs d'animation de l'alliance et d'accompagnement de territoires.



Rejoignez-nous en signant la Charte sur www.fabriquedestransitions.net.

 contact@fabriquedestransitions.net



La Fabrique des transitions



La FABRIQUE
des TRANSITIONS