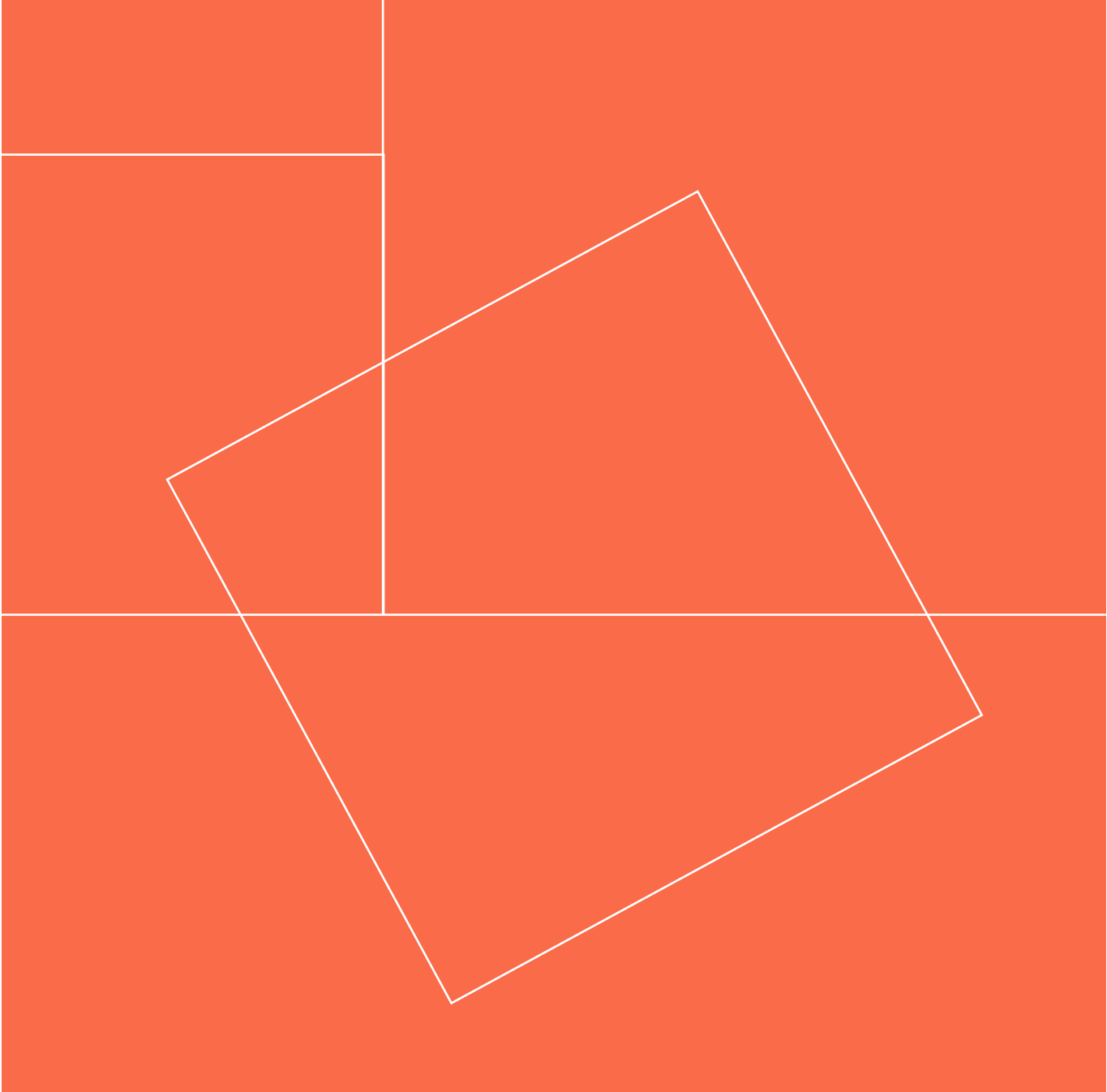




Les transitions territoriales,

un défi & une opportunité
pour les acteurs
du développement territorial.

Édito

Écrire de nouveaux récits pour les territoires

Alors que la question de la difficulté du changement est centrale au regard des transitions à conduire, le premier cycle des travaux du Carrefour des métiers du développement territorial sur le sujet révèle une multitude de « faiseurs »* qui sont dans l'action pour transformer le réel et jouent collectif autour d'utopies modestes ou plus ambitieuses.

La bonne nouvelle de leur engagement, souvent passionné et enthousiaste, est qu'il a un effet « magique » de contagion quand des actions visibles sortent de terre avec des effets concrets.

Alors que notre société tend à infantiliser, déresponsabiliser voire stigmatiser, cet engagement redonne du pouvoir d'agir : celui de gagner des combats contre des projets obsolètes et de contribuer à des solutions socialement utiles qui produisent de nouvelles formes de valeurs, conjuguant réponses à des besoins économiques de base, lien social, réduction des inégalités, solidarités et protection de l'environnement. Conquérir du pouvoir passe par des apprentissages de nouvelles connaissances, de savoirs-faire, de postures et de capacité à débattre qui rendent possible la coopération et participent d'une émancipation individuelle et collective.

Au regard de la crise écologique et de celle de la démocratie représentative, un certain nombre de projets identifiés dans ce document expérimentent des formes fructueuses d'une démocratie d'engagement, y compris parmi les classes populaires. Plus que jamais la réalité montre que les politiques publiques seules ne peuvent répondre au défi immense de transformation de nos modes de vie. C'est tout l'enjeu de concevoir autrement les politiques locales au moment où une forte majorité de français affirment leur préoccupation pour l'écologie tout en étant attaché à notre système social (enquête Fractures françaises sept 21).

Sur les territoires, ce sont souvent des espaces ou organisations hybrides (mariant universités, collectifs d'habitants, collectivités, centres ressource, réseaux d'Education populaire, tiers lieux...) qui rendent possible les « pas de côté », le ressourcement et confortent l'action.

Toutefois, ces lieux restent pour le moment embryonnaires et manquent trop souvent de débouchés politiques. Mais certains font preuve d'imagination et d'innovation institutionnelle pour créer les conditions de la mobilisation et de la transformation des pratiques, ouvrant à un renouvellement du développement local et social. Un seul exemple : les comités locaux pour l'éradication du chômage de longue durée dans le cadre de l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur.

Autre bonne nouvelle issue de nos travaux : l'émergence

de nouveaux imaginaires du progrès. L'ancien récit qui portait la modernité avec la nature à exploiter, l'innovation technologique comme carburant, la croissance économique comme moteur s'épuise et est en train de tourner court.

Un nouveau récit reste à inventer, qui esquisse un nouvel art de vivre avec une technologie sobre, conviviale et émancipatrice, et la défense d'un droit à expérimenter d'autres règles sociales, politiques et environnementales. Pour cela nous avons besoin de points d'appui imaginaires : cultiver la convivialité communautaire et émancipatrice à l'image de la débrouille qui s'est déployée partout face au manque d'approvisionnement en masque, apprendre à dépasser la dépendance au numérique, retrouver la vitalité de l'existence en retissant les fils qui nous lient au vivant, à nous-mêmes, aux autres et aux autres espèces.

Il nous faut garder cette volonté de progrès et soutenir avec méthode et engagement ceux qui agissent avec les habitants dans les villes, les quartiers, les territoires ruraux, sans résignation ni acceptation de l'état actuel du monde. C'est quand l'engagement des citoyens, le regard et le professionnalisme des développeurs territoriaux et la volonté des élus qui portent la vision et la décision que les territoires peuvent devenir plus coopératifs, plus apprenants, plus vivants... Et le local peut transformer le global parce qu'il est la vie.

Claude Grivel, Président de l'UNADEL.

Khalid Ida Ali, Président de l'IRDSU.

Marc Valette, Administrateur de l'UNADEL et de l'IRDSU.

Les contributeurs :

Pierre-Antoine Landel (Maître de Conférences, Université Grenoble Alpes UMR PACTE-TERRITOIRES- CERMOSEM, CNRS 5194), Sylvie Lardon (INRA & AgroParisTech UMR Territoires Clermont-Ferrand), Nathalie Ledon (IRDSU), Anne Carton (Cap rural) et Philippe Carbasse (Carrefour des métiers du développement territorial, UNADEL).

Et le comité de rédaction :

Pierre-Jean Andrieu (UNADEL), Philippe Carbasse (CDM), Anne Carton (Cap rural), José Dhers (UNADEL / IRDSU), Pierre-Antoine Landel (Université Grenoble), Sylvie Lardon (AgroParisTech), Nathalie Ledon (IRDSU), Marc Valette (UNADEL / IRDSU) et Yves Londechamp (CNCd).

Coordination éditoriale : Philippe Carbasse (CDM, UNADEL).

Conseil éditorial : l'Œil à la page.

Création graphique & Mise en page : Oh ! La belle idée.

*Une trentaine de partenaires sont engagés dans les travaux du Carrefour des métiers du développement territorial et ont impliqué plus de 2000 acteurs dans ses différents programmes. Ces acteurs sont des « faiseurs », des professionnels du développement territorial, des centres ressources, des universitaires, des élu.e.s...

Sommaire

Édito	2
Introduction	5
1 Les territoires à l'heure de la transition écologique	7
Interroger la notion de territoire	8
Le territoire, une échelle pertinente de coordination et de changement du rapport à l'environnement.....	8
Les collectivités locales peinent à mettre en œuvre la transition.....	8
Le cheminement des territoires : ruptures, bifurcations et réorientations.....	9
À l'écart du modèle dominant, des voies nouvelles s'ouvrent.....	9
Les innovations sociales pour infléchir les trajectoires des territoires.....	9
L'émergence de l'opérateur territorial de la transition.....	10
Trois modes d'intermédiation réalisés par l'opérateur territorial de la transition	11
La forme des opérateurs territoriaux de la transition : SCIC, tiers-lieu.....	11
2 L'ingénierie territoriale au service des transitions	13
Vers une nouvelle ingénierie territoriale ?	14
L'ingénierie territoriale, des interactions entre échelles et mondes	14
L'ingénierie territoriale pour co-construire des territoires de vie	15
Des « territoires apprenants » pour des transitions territoriales	16
3 Renouveau de l'agir citoyen : la démocratie du faire.....	17
La coexistence d'une érosion et d'une revitalisation démocratiques	18
Modernisation du dialogue environnemental... et nouvelles formes de mobilisations.....	18
L'émergence d'un secteur « social écologique » ?	19
La réappropriation des Communs.....	19
Des formes d'organisation innovantes.....	20
Des initiatives citoyennes fonctionnant en réseau	21
Une volonté de convergence et de visibilité	21
Des positionnements multiples vis-à-vis des pouvoirs publics : entre coopération et conflictualité	21
4 Quelles politiques publiques à l'heure de l'urgence écologique.....	23
De la transition énergétique à la transition sociétale	24
Susciter de nouveaux modes d'engagement collectif.....	24
De la reconnaissance des initiatives à l'émergence d'écosystème	25
La conduite du changement dans les politiques publiques	25
5 Quelles compétences pour les développeurs territoriaux ?	29
Développeur territorial, un métier en évolution constante	30
Compétences et missions : continuité et renouvellement.....	30
Les postures professionnelles pour accompagner les changements	31
Des enjeux professionnels et organisationnels à mieux définir.....	32
Conclusion	34
Bibliographie : l'essentiel !	35
Annexes (Fiches thématiques & Bibliographie : complément)	37



Face à la crise écologique, la rébellion est nécessaire

« L'objectif de limiter le réchauffement sous les + 1,5 °C est désormais hors d'atteinte, à moins de diminuer les émissions mondiales de 7,6 % par an, alors qu'elles ont augmenté de 1,5 % par an au cours des dix dernières années. »

L'appel de 1 000 scientifiques (Le Monde, 20 février 2020)

« Les territoires locaux, ceux des liens de proximité et de l'expérience vécue des gens, constituent désormais le cadre le plus propice pour mobiliser les énergies et inventer des solutions efficaces aux défis qui nous assaillent. »

Pierre Veltz (2020)

Le Giec et l'Ipbes, des experts intergouvernementaux du climat et de la biodiversité, appellent à traiter ces deux crises majeures conjointement dans leur premier rapport commun

« Aucun des deux ne pourra être résolu avec succès si les deux ne sont pas abordés ensemble », affirme le panel d'experts

(Juin 2021)

source infodurable.fr

Introduction

Les territoires au cœur des transitions écologiques

La prise de conscience de l'urgence écologique progresse, étayée par des travaux scientifiques qui documentent les facettes d'une crise écologique globale : extinction des espèces, raréfaction des ressources, dérèglement climatique, niveaux alarmants de pollution... Malgré des accords internationaux déclinés dans un certain nombre de pays, les actions sont loin de répondre aux enjeux écologiques. Des transformations plus fondamentales de nos modes de vie et de production sont nécessaires.

La notion de « transition écologique », qui supprime celle de développement durable, exprime la nécessité d'un passage à l'action, en adaptant nos économies et nos sociétés. D'autres termes sont également utilisés pour accentuer l'idée de la profondeur des changements à opérer (voir encart 1).

L'incertitude et la complexité liées aux phénomènes naturels révèlent les enjeux de « *résilience territoriale* » (voir encart 2), c'est-à-dire la capacité des territoires à s'adapter. Il s'agit de passer de la gestion de l'urgence à « *l'accompagnement de l'émergence d'autres manières de faire, entre les réponses techniques et la mobilisation des ressources immatérielles (solidarité, coopération, confiance, autonomie...)* » (Villar, 2020).

À l'image de Pierre Veltz (2020), nombreux sont ceux qui pensent que « *les territoires locaux, ceux des liens de proximité et de l'expérience vécue des gens, constituent désormais le cadre le plus propice pour mobiliser les énergies et inventer des solutions efficaces aux défis qui nous assaillent* ». L'échelle locale est un espace pertinent pour intégrer les enjeux écologiques, économiques et sociaux, et arbitrer leurs intérêts souvent contradictoires. C'est aussi l'échelle pertinente de l'ouverture démocratique, dans l'objectif d'un engagement élargi de la population. Le développement des territoires

et leur capacité à inventer de nouveaux modèles devient une question centrale.

À mesure que les problématiques environnementales et sociales s'intensifient, que la temporalité pour agir se resserre et que l'écologie sort du cercle des experts, de nombreuses initiatives émergent, portées à la fois par les acteurs publics et par la société civile. Nous développerons ainsi l'idée selon laquelle la transition écologique se joue pour l'essentiel dans la qualité des interactions entre politiques publiques et initiatives de la société civile.

Le développement territorial, son ingénierie et ses métiers, se trouvent fondamentalement réinterrogés. À partir du croisement d'expertises multiples (professionnels, citoyens, universitaires, experts, politiques...), d'analyses de dynamiques territoriales de transition, nous pointerons les changements multiples que sous-tend le processus de transition. En quoi les territoires contribuent à la transition écologique ? Comment est-elle mise en œuvre ?

Il s'agira ainsi de mieux qualifier la contribution des dynamiques territoriales à la transition écologique (partie 1), l'incidence sur l'ingénierie territoriale (partie 2), sur les processus de changement à l'œuvre dans la société civile (partie 3) et sur la manière de mener les politiques publiques (partie 4). Enfin, ce document formule les compétences à acquérir pour les acteurs du développement territorial (partie 5).

Vous trouverez dans ce document de capitalisation, des apports à la fois théorique, issus d'expérience de terrain, illustrés de témoignages et donnant également accès à des approfondissements.

Transition écologique

« Un processus de transformation au cours duquel un système passe d'un régime d'équilibre à un autre », D. Bourg, Dictionnaire de la pensée écologique.

« La transformation profonde et progressive du fonctionnement d'un territoire conduit par différents acteurs (pouvoirs publics, citoyens, associations, entreprises...) pour réduire l'empreinte des activités humaines sur l'environnement et parvenir à un développement durable. », ANCT 2020.

Le concept de « grande transition » apparaît plus récemment, pour souligner la « profondeur » des changements à opérer et leur dimension systémique, touchant à la fois les dimensions écologique, économique, sociale, politique... Campus des transitions, 2020. « La redirection ou bifurcation écologique » d'Alexandre Monnin (2019), insiste sur le nécessaire alignement global des modèles économiques et des modes de vie aux limites des possibilités de la planète, et non un simple ajustement.

Résilience territoriale

« Capacité d'anticiper les chocs et les perturbations pour en minimiser les impacts et une fois la crise survenue, la capacité à rebondir en préservant ce qui est considéré comme important », Clara Villar (2020).

Voir la fiche thématique 1 -  - Repères sur la notion de transition





1.

Les territoires à l'heure de la transition écologique

Les dynamiques de territoires et les innovations sociales

Quelle est la place et le rôle des territoires dans la transition écologique ?

L'opérateur territorial de la transition pour la transformation des trajectoires des territoires

Le territoire est mobilisé depuis plusieurs décennies, comme échelle d'adaptation et d'action dans le processus de transition. À l'heure de la crise globale, le territoire serait-il l'échelle pertinente pour transformer les relations entre les acteurs ?

La transition écologique interroge la capacité des territoires « donnés », à transformer les trajectoires dans lesquelles ils ont jusqu'à présent inscrit leur action. La qualité des relations entre les porteurs des innovations et les collectivités territoriales apparaît essentielle pour transformer la trajectoire des territoires. Celle-ci peut se faire avec l'appui d'opérateurs territoriaux de la transition, ayant capacité à diffuser de nouvelles valeurs et principes d'action. L'opérateur territorial de la transition, qui se présente souvent sous forme d'une société coopérative d'intérêt collectif (scic) ou d'un tiers-lieu, associe acteurs privés et publics. Son autonomie lui confère une capacité d'ingénierie territoriale et de création de nouveaux modes d'intermédiations entre acteurs.

Une controverse tend à opposer les tenants des collectivités territoriales, qui auraient capacité à impulser puis mettre en œuvre des politiques locales adaptées, à ceux pour qui seules des initiatives collectives et localisées pourraient innover et assurer les conditions d'une véritable transition. Nous faisons l'hypothèse que la capacité à transformer la trajectoire des territoires se situe dans la qualité des relations entre les porteurs de ces innovations et les collectivités territoriales. Loin de la posture de la récupération de l'innovation par les pouvoirs locaux, il s'agit de penser les conditions d'une hybridation, qui passe par le développement d'opérateurs territoriaux de la transition, ayant capacité à diffuser de nouvelles valeurs et principes d'action.

Interroger la notion de territoire

Le territoire « donné » se définit comme l'aire d'étendue d'un pouvoir. Si l'État continue à occuper une place centrale, avec l'échelle supranationale constituée par l'Union européenne, la décentralisation a délégué des compétences aux collectivités territoriales. Une autre approche définit le territoire « construit » comme le résultat d'une coordination d'acteurs autour de problèmes partagés (Pecqueur, 2006). Il se constitue à des échelles différenciées en fonction de ces problèmes, et résulte « d'interrelations multiples qui lient ceux qui

décident, perçoivent, s'entre-aperçoivent, s'opposent, s'allient, imposent et finalement aménagent. » (Moine, 2006, p.119).

Aujourd'hui, territoire donné et territoire construit cohabitent, réinterrogeant sans cesse la notion de territoire. Un territoire ne se définit pas uniquement par les éléments qui le composent, mais par les relations entre ces éléments et avec ceux d'autres territoires. À l'heure de l'hyper-mobilité et des réseaux, la notion d'interterritorialité est devenue indissociable de la territorialité (Vanier, 2008).

Le territoire, une échelle pertinente de coordination et de changement du rapport à l'environnement

La transition est le passage d'un système à un autre système, ce qui oblige à reconsidérer l'ensemble des relations entre acteurs. Dans son approche du projet local, Alberto Magnaghi (2014) propose de caractériser la soutenabilité comme résultante « d'un système de relations vertueuses entre les trois composantes du territoire : le milieu naturel, le milieu construit et le milieu proprement humain ». Cela amène à approcher

le territoire comme un espace privilégié de développement de relations entre acteurs, mais aussi de relations avec les milieux naturels, et un patrimoine matérialisant l'histoire longue. L'échelle territoriale peut ainsi permettre la reconnaissance de la spécificité des écosystèmes, des productions locales et favoriser un « réinvestissement » collectif de la gestion des ressources naturelles (■ - Repères sur la notion de transition).

Les collectivités locales peinent à mettre en œuvre la transition

L'ampleur des crises d'aujourd'hui et des défis soulevés par la nécessaire transition écologique interroge la capacité des territoires « donnés » à transformer les trajectoires dans lesquelles ils ont jusqu'à présent inscrit leur action. L'objectif de transition globale mobilise à la fois la contribution des initiatives locales et des actions publiques territoriales. Actrices incontournables de la mise en œuvre des politiques publiques nationales, de nombreuses collectivités ont planifié des actions (Agenda 21, Plans Climat Air Énergie, Territoires à Énergie positive et Croissance Verte, Plans Alimentaires Territoriaux, etc). Pour autant, cette transition par

le territoire ne va pas de soi. Les observateurs pointent des difficultés persistantes : articulation des temporalités entre les échelles d'intervention (Union européenne, État, régions, départements, intercommunalités et communes) ; superposition de normes ; coordination avec les opérateurs nationaux de l'énergie, de l'eau, du foncier, des mobilités ; réduction de l'autonomie budgétaire des collectivités territoriales ; faiblesse des moyens consacrés à la recherche et l'expérimentation ; scepticisme de la société civile...

Le cheminement des territoires : ruptures, bifurcations et réorientations

Appliquée à un territoire, la notion de trajectoire doit être prise dans le sens de « *cheminement* ». Il s'agit d'une succession de passages d'un état à l'autre, constitutifs de transitions. Les trajectoires des territoires sont constituées de ruptures, de bifurcations et de réorientations, d'innovations, de construction

de ressources territoriales, de continuités comme de reprises, de relances ou de retours en arrière. Ces changements passent par une transformation des représentations et des imaginaires, au sein desquels la mise en récit des patrimoines reliant passé, présent et futur, occupe une place centrale.

À l'écart du modèle dominant, des voies nouvelles s'ouvrent

Dans ce contexte de transition écologique, on sait d'où l'on part, mais il est très difficile de décrire l'horizon à atteindre. La posture est celle du montagnard qui voit le col à franchir, sans pouvoir décrire ce qu'il y a derrière. Au départ, la tendance générale reste la même : la mythologie « *Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence* » reste l'horizon de nombre de collectivités territoriales (Bouba-Olga, Grossetti, 2018). Les réformes territoriales de la décennie 2010 (loi MATPAM, loi NoTRE) sont imprégnées de ces objectifs. La difficulté est de s'extraire de ce modèle, qui repose sur la mondialisation

des échanges, pour inventer d'autres modèles. Certaines collectivités ouvrent des voies tout à fait intéressantes, c'est le cas de Loos-en-Gohelle ou encore du Pays du Mené (voir encart 1). Toutefois, la tendance dominante reste celle de revenir aux conventions initiales. Ces dernières sont comprises comme un « *accord tacite ou explicite sur la validité d'un certain nombre de croyances, de règles, de normes et de façons de se comporter en société qui régissent les interactions au sein d'une société donnée* » (Buclet, 2011, p.67).

Le Mené impulse une dynamique de projets énergétiques

Depuis 2005, la Communauté de Communes du Mené (7 communes – 6500 habitants) dans le Centre Bretagne s'est engagée dans une démarche de Territoire à énergie positive, avec l'objectif de l'autonomie énergétique en 2025, en s'appuyant sur sa compétence de développement économique. Les élus ont pris conscience de l'intérêt de développer la production d'énergies renouvelables, car c'est de l'argent qui reste sur le territoire et cela conforte l'économie locale. Dès la fin des années 90, Le Mené développe une réflexion sur l'énergie dans le cadre associatif de Mené Initiatives Rurales, où se retrouvent des agriculteurs et d'autres acteurs locaux. Rapidement, un groupe d'agriculteurs initie le projet de méthanisation collective (Géotexia). Puis les projets et réalisations se multiplient, à l'initiative du monde associatif, coopératif, des entreprises et des particuliers : huilerie de colza carburant, chaufferies et réseaux de chaleur bois en régie publique, associés à une filière d'approvisionnement locale, un parc éolien participatif, etc. La communauté de communes a également construit un bâtiment basse consommation hébergeant une pépinière d'entreprises dédiées aux énergies renouvelables, réalisé un programme de construction de maisons « zéro énergie », développé des plantations de taillis à très courte rotation (Source Tepos).

Les innovations sociales pour infléchir les trajectoires des territoires

L'ampleur des crises d'aujourd'hui et des défis soulevés par la nécessaire transition écologique interroge la capacité des territoires « donnés » à transformer les trajectoires dans lesquelles ils ont jusqu'à présent inscrit leur action. Sur certains territoires, la transition prend la forme d'une multiplication d'innovations sociales définies comme « *émanant de la société civile et visant à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux [...], dans un contexte économique et institutionnel qui ne répond pas ou plus à ces besoins* » (Klein et Harisson, 2007). Chacune de ces innovations s'inscrit dans des lieux, voire des réseaux, qui amènent à interroger leurs relations avec les territoires d'inscription.

Des études menées dans des territoires de montagne (ou exemple urbain voir encart 2) ont modélisé deux figures

d'interface entre ces innovations sociales et leurs territoires d'inscription (■ - **Conduite du changement**). La fécondation évoque les cas où les deux dynamiques du territoire et de l'innovation sociale s'enrichissent mutuellement, tout en maintenant leur autonomie propre. Elle est une figure classique de l'innovation. Ainsi, dans le Trièves, l'implantation du centre Terre Vivante renforce le développement d'activités nouvelles sur le territoire et l'identité du Trièves contribue à son tour à renforcer l'image du centre (voir encart 3). En parallèle, cette société coopérative contribue fortement à l'arrivée d'un tourisme écologique dans la dynamique du territoire. L'hybridation préfigure une nouvelle trajectoire, intégrant l'héritage des deux dynamiques, tout en ouvrant des perspectives inédites. Les acteurs du territoire s'engagent de façon coordonnée,

dans la construction d'un nouveau système de normes et de valeurs propres au territoire. Cette figure, qui reste relativement exceptionnelle, peut être trouvée dans des territoires qui ont fait l'objet de profondes transformations sectorielles. Ainsi, le territoire du Mené s'inscrit depuis plusieurs décennies dans une profonde trajectoire de transition énergétique. La vallée de la Drôme

est le cadre d'une transition agroécologique portant sur une transformation des relations entre les acteurs. Cette transition a fait l'objet d'une étude sur une longue durée, 40 ans, accessible sur une plateforme multimédia : http://sagacite.caprural.org/story_html5.html

2

Une coopération « fertile » en territoire urbain

L'association du MAT Drôme tisse des liens depuis 30 ans entre les habitants, autour du jardinage et de l'alimentation, sur les quartiers sensibles de Fontbarlettes et du Plan. Elle trouve son origine dans l'implantation sur le quartier, d'un atelier de tricotage de la SCOP Ardelaine, implantée à 70 kms de là. Le savoir-faire des femmes y est mobilisé, en même temps que la circulation des valeurs portées par le collectif. Aujourd'hui, les jardins forment un archipel de 6 sites, occupant 1,8 ha de terrain et réunissant 150 habitants. Ils réaffirment la place de la nature en ville, en même temps qu'ils participent à la transformation des quartiers. Des ruchers contribuent à la multiplication des apprentissages et à la combinaison entre des savoirs techniques et des savoirs-vivre ensemble. Ainsi, même si les tensions demeurent sensibles, « *on a commencé à intervenir avec les habitants sur les espaces de vie pour les rendre différents* » (Meriem Fradj, Présidente de l'association Le MAT).

Voir l'ouvrage, Barras B, 2019, « *Une Cité aux mains fertiles, Quand les habitants transforment leur quartier, Valence* », éditions REPAS

3

Le centre Terre vivante pour que vive l'écologie

Le centre Terre vivante s'articule autour de trois activités au service de l'écologie pratique : des livres pratiques pour vivre l'écologie au quotidien ; un magazine de jardinage bio, les 4 saisons – jardin bio, permaculture, alternatives ; et un centre écologique pour pratiquer, expérimenter, transmettre, se former. Le centre Terre vivante est un espace d'innovations avec des installations insolites, telles que le potager aquaponique ou la Mare'quarium. Les jardins bio et pédagogiques sont un espace d'apprentissages et de découvertes, mis à la disposition des visiteurs, stagiaires et scolaires. En 2005, Terre vivante fait le choix de se transformer en coopérative.

L'émergence de l'opérateur territorial de la transition

Plusieurs travaux ont exploré la notion d'opérateur territorial de la transition. Cet opérateur peut être défini comme « *une organisation coordonnant différents acteurs du territoire et disposant d'une autonomie suffisante pour mettre en place des intermédiations permettant le passage d'un système territorial à un autre* » (Durand, Landel, 2020). Une autre approche propose de caractériser l'opérateur territorial de la transition, comme ayant capacité à « *problématiser et publiciser les situations territoriales, à identifier les structures d'opportunité territoriale de transition pour définir et décider les trajectoires de développement souhaitables* » (Lapostolle, 2021).

Son autonomie se manifeste dans sa capacité à construire une ingénierie territoriale, en mobilisant des ressources et des règles adaptées à un nouveau régime de convention. L'opérateur territorial de la transition amène les acteurs des territoires à développer des intermédiations sous forme « *d'échanges, de dialogues, de rencontres, de confrontations entre acteurs territoriaux, créant au final des scènes territoriales de dialogue, voire de développement, propices à une régulation sociale des territoires* » (Nadou, 2013, p.2).

Trois modes d'intermédiation réalisés par l'opérateur territorial de la transition

Trois modes d'intermédiation réalisés par l'opérateur territorial de la transition.



1. L'opérateur territorial de la transition se saisit de connaissances et de savoir-faire endogènes et exogènes, afin de les articuler au sein d'un projet de transition. Il s'agit de construire des connaissances nouvelles issues de savoirs locaux, de savoirs importés, mais aussi de la capitalisation de savoirs issus de l'action, résultant du droit à l'essai et à l'erreur.



2. La transition apparaît lorsque l'innovation s'inscrit dans l'histoire longue du territoire, tout en participant à sa transformation. Dans ce cas, l'opérateur n'a cessé de mobiliser des patrimoines matériels et immatériels, pour penser la transition vers un autre système et la mettre en œuvre.



3. Un troisième mode d'intermédiation porte sur la capacité des acteurs porteurs d'innovation, à articuler des normes qui leur sont externes : Union européenne, État, régions, départements... Dans un contexte de transition, ils les combinent en définissant de nouveaux principes et règles. C'est la qualité et la singularité du projet qui vont s'imposer aux autres échelles d'intervention, et participer à la transformation du régime conventionnel.

La forme des opérateurs territoriaux de la transition : SCIC, tiers-lieu...

Cet opérateur a une matérialité. Il s'agit d'une organisation qui peut prendre différentes formes, dont une des plus courantes serait la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (voir encart 4) qui associe acteurs privés et publics et présente un « *intérêt collectif, entre acteurs de tous horizons, une pratique de dialogue, de débat démocratique, de formation à la citoyenneté, de prise de décision collective..., et garanti aussi par sa vocation d'organisme à gestion désintéressée* » (Drapery et Margado, p.1). D'autres formes peuvent être décrites, parmi lesquelles les tiers-lieux,

qui se multiplient et constituent des espaces de rencontre mais aussi d'initiatives dans des champs très divers. L'ancrage au territoire est assuré par un double processus. Il s'agit d'abord de la construction du lien au lieu, par la mobilisation de ressources territoriales et un dispositif de gouvernance garantissant l'approfondissement de ces liens. Il s'agit aussi de l'inscription du projet de transition dans l'histoire longue du territoire, qui lui confère une certaine durabilité.

Un opérateur qui contribue à une transition agroécologique

À Die, dans la Drôme, la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) Carline, riche aujourd'hui de 309 coopérateurs (10 salariés, 32 producteurs, 228 consommateurs, 39 associés), travaille avec 150 fournisseurs. 55% des achats se font auprès de producteurs / artisans en direct et 44% du volume d'achat vient de moins de 75 km.

4

Le Conseil d'administration veille au projet coopératif en impulsant animation locale, soutien aux initiatives bio et aux partenariats. Les locaux accueillent aujourd'hui l'antenne locale du Groupement coopératif d'entrepreneurs au service de l'alimentation locale & biologique (GRAP), chargé de développer des initiatives coopératives et bio en Drôme-Ardèche. Elle participe à la création d'autres magasins associatifs, à la redéfinition des relations entre producteurs et consommateurs et à la transition vers d'autres systèmes alimentaires.

2.



L'ingénierie territoriale au service des transitions

L'ingénierie territoriale pour des territoires de vie
Comment l'ingénierie territoriale prend-elle en compte
les transitions ?

De nouveaux modèles de développement pour
des territoires apprenants

À partir de l'observation de dynamiques territoriales, tels que les Plans Alimentaires Territoriaux, se dégagent des principes d'élaboration de nouveaux modèles de développement territorial (Debarbieux et Vanier, 2002) susceptibles d'accompagner les transitions.

Des territoires expérimentent de nouvelles manières de « faire projet », articulant politiques publiques et initiatives privées, adoptant des approches plus systémiques, participatives et coopératives. Les concepts et méthodes de l'ingénierie territoriale sont revisités (Lardon, 2007) pour accompagner le changement, innover et permettre des apprentissages collectifs entre acteurs.

Vers une nouvelle ingénierie territoriale ?

Très orientée vers le développement durable dans la décennie 2010 (Dayan et al., 2011), l'ingénierie territoriale (voir encart 1) évolue selon deux inflexions complémentaires dans la décennie suivante. D'une part, elle s'inscrit dans une approche participative et coopérative, associant l'ensemble des acteurs publics, les acteurs économiques et la société civile, dans la conception des territoires de projet. D'autre part, l'accompagnement « d'initiatives territoriales » est impulsé par les opérateurs du changement, que sont les structures intermédiaires, entrepreneurs ou collectifs citoyens (voir chapitre 1). L'État, après une phase de désengagement, réaffirme l'importance de l'ingénierie publique locale, via la mise

en place de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) en juillet 2019. L'agence met à disposition des territoires une ingénierie de projet et vise la mutualisation des ressources locales, la reconnaissance de la différenciation et de la subsidiarité du maillage territorial. L'enjeu, dans ce contexte de transition territoriale, est de pouvoir compléter une ingénierie d'expertise (technique, juridique...) par une ingénierie d'animation et de coopération, susceptible d'accompagner une dynamique collective multiacteurs. Ce sont ces dynamiques qu'il importe aujourd'hui de comprendre, pour agir et anticiper le futur des territoires.

Définitions de l'ingénierie territoriale

Au sein de la communauté scientifique française, la notion a été largement définie et travaillée dans la décennie 2000-2010, en particulier dans le cadre du **projet PSDR IngeTerr Auvergne et Rhône-Alpes** (voir synthèse).

Selon Sylvie Lardon et al. (2007), l'ingénierie territoriale est « l'ensemble des concepts, méthodes, outils et dispositifs mis à disposition des acteurs des territoires, pour accompagner la conception, la réalisation et l'évaluation des projets de territoire. Cela concerne non seulement les acteurs du développement local, élus, habitants et animateurs locaux, mais aussi l'ensemble des acteurs confrontés aux enjeux du développement territorial ».

Selon Claude Janin et al. (2011), « le contenu de l'ingénierie territoriale serait la production, mobilisation, mutualisation de connaissances pour aider les acteurs dans la compréhension de leur territoire et les aider dans l'action et la décision ».

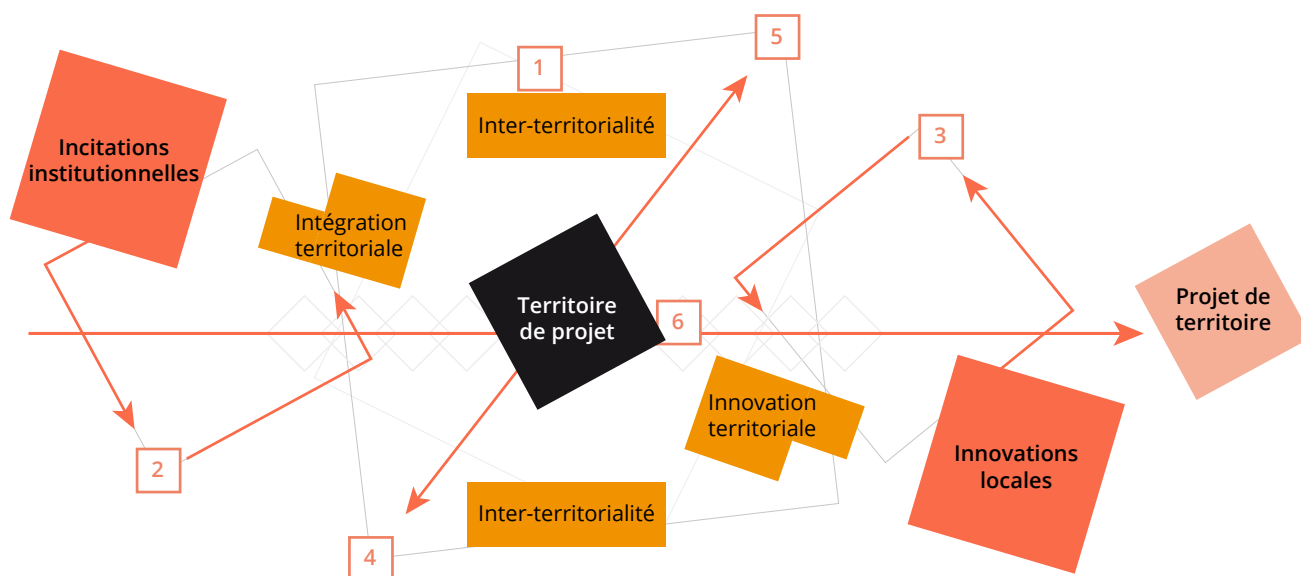
Plus récemment, selon Alexandre Moine (2020), « l'intelligence territoriale partage, autour d'une problématique complexe et d'acteurs territoriaux, des connaissances pluridisciplinaires et des informations multisectorielles. Considérant le territoire comme un système, elle favorise l'analyse et la décision collective en vue d'une meilleure gouvernance et le développement des capacités territoriales. »

L'ingénierie territoriale, des interactions entre échelles et mondes

Afin de mieux appréhender les enjeux d'évolution de l'ingénierie territoriale, il importe de prendre en compte l'émergence de nouvelles modalités d'action et de lieux de coordination, dans une analyse plus systémique, par exemple avec les projets alimentaires territoriaux (voir encart 2).

Dans le contexte des transitions territoriales, l'ingénierie territoriale se restructure et les territoires sont au cœur de nouvelles dynamiques et doivent dorénavant composer avec trois processus en interaction (Lardon, 2017).

- 1 **L'inter-territorialité** : les liens avec les territoires voisins (Vanier, 2008), l'imbrication des échelles, la reconnaissance des différenciations des territoires, sont autant d'interactions à prendre en compte pour ne pas figer un territoire dans ses frontières, mais l'ouvrir au monde.
- 2 **L'intégration territoriale** : Pour décliner les politiques publiques, l'action publique locale s'organise en réseau et articule les compétences des différentes collectivités, entre gouvernance politique (convention, protocole, méthode), technique (prestations et fonctionnement) et financière (moyens).
- 3 **L'innovation territoriale** : La société civile invente « par le bas » de nouvelles visions d'avenir. Les acteurs locaux n'hésitent plus à s'approprier des enjeux territoriaux pour agir au nom du bien commun (Magnaghi, 2014) et de valeurs universelles. De nouvelles modalités d'action collective, telles que start-up de territoire ou living lab (Rallet, 2020), mobilisent les capacités de tous les acteurs pour développer des idées audacieuses pour le territoire.



Des Projets Alimentaires Territoriaux (PAT)

Le changement des modalités de l'action publique prend tout son sens actuellement, dans les Projets Alimentaires Territoriaux (Réseau national des projets alimentaires territoriaux, RnPat, 2020). Ainsi, le **PAT du Grand Clermont et du PNR Livradois-Forez** articule-t-il deux territoires de projets, l'un urbain (le GC) et l'autre plus rural (PNRLF) ; il est labellisé au niveau national et porté par les élus locaux ; il s'appuie sur un foisonnement d'initiatives locales y compris alternatives, qui répondent à des enjeux sociétaux relevant de valeurs partagées (Garat, 2020a). Par exemple, les jardins potagers s'avèrent fédérer autour d'une alimentation saine et accessible à tous, mais touchent également à l'environnement, à la santé, à la culture et à l'insertion sociale... Ils font sens pour tous les acteurs de la gouvernance alimentaire territoriale. Les pratiques de jardinage relèvent à la fois d'objectifs écologiques pour la production et d'objectifs écocitoyens pour la sociabilité, luttant ainsi contre la précarité alimentaire et contribuant aux innovations sociales.

L'ingénierie territoriale pour co-construire des territoires de vie

L'ingénierie territoriale s'adapte aux évolutions en cours, notamment via des démarches de co-construction entre acteurs publics, privés et société civile. Dans cette période, les chercheurs ont un rôle à jouer pour interpréter et expliquer les dynamiques, visibles ou invisibles des territoires, qu'ils soient ruraux ou urbains (voir encart 3).

Pour accompagner le développement territorial au sens de Deffontaines et al. (2001), c'est-à-dire d'une augmentation de la capacité des acteurs à maîtriser les processus qui les concernent, trois autres processus sont à combiner (Lardon, 2020) :

- 4 **Vouloir se construire une vision partagée** des enjeux du territoire, enjeux aussi bien locaux que globaux, et mettre en œuvre des actions collectives. Cela ne se fait pas sans les acteurs publics locaux, qui portent les procédures et les dispositifs. Mais cela ne se fait pas non plus sans les acteurs économiques du marché, ni sans les acteurs de la société civile, dans une gouvernance territoriale inclusive (Rey-Valette et al., 2014).
- 5 **Faire voir et rendre visibles ces actions** collectives territoriales, entre territorialisation des politiques publiques et émergence d'innovations sociales. On construirait ainsi des représentations d'un monde commun, qui ont du sens dans différents espaces et pour différents acteurs, contribuant ainsi à l'hybridation des mondes (Gwiazdzinski, 2016).
- 6 **Vivre dans un territoire, accepter de le rendre vivable pour tous** et vivant pour les générations actuelles et futures. Pour ne pas choisir entre le local et le global, qui entraînent chacun des dérives, identitaires ou mondialisantes, Bruno Latour (2017) nous propose de choisir un troisième pôle, qu'il appelle « *le terrestre* », mais que l'on pourrait nommer « *territoire de vie* ».

Inventons nos territoires de demain (Lardon et al., 2020)

Lancé en 1994, PSDR associe des établissements nationaux de recherche et des conseils régionaux dans des projets de recherche. Dans le cadre de la quatrième vague (2016-2020), le **PSDR INVENTER**, co-financé par le Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes et INRAE, vise à formaliser les dynamiques d'évolution des territoires ruraux et métropolitains, et à concevoir l'accompagnement du changement dans un dispositif de Recherche-Formation-Action. Pour co-construire une vision partagée du territoire et de ses enjeux, des ateliers participatifs ont été menés et ont donné à voir aux différentes institutions les dynamiques en cours dans le territoire de vie du PAT du Grand Clermont et du PNR Livradois-Forez (Lardon et al., 2020).

Des « territoires apprenants » (Gwiazdzinski et Cholat, 2021) pour des transitions territoriales

Cette invention de nouveaux modes d'action publique locale peut reposer sur le principe de *« penser le territoire comme une structure apprenante destinée à renforcer les échanges à produire des externalités positives en valorisant les ressources locales. »* (Jambes, 2011, p.150).

À l'image de l'atelier « Villes pairs et territoires pilotes des transitions » porté par l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, l'apprentissage, la consolidation et la diffusion de

nouvelles pratiques peuvent être structurés par l'intermédiaire de dispositifs *« d'organisation réflexive et apprenante »* incluant des élus, techniciens des collectivités et des acteurs du territoire (association, entreprises...) L'enjeu est de mettre en place une organisation territoriale *« capable d'apprendre en permanence à chaque étape de l'action et pour l'ensemble des acteurs concernés »* (Jambes, 2011, p.155). Cette finalité peut se déployer sous diverses formes (voir l'encart 4).

« La nuit de la démocratie et des territoires »

Les Localos est un « Collectif des projets en campagne, du développement local, de l'autonomie et de l'impertinence ». Avec l'association LIRES, il proposait en décembre 2020 un exercice de démocratie locale intitulé « **la nuit de la démocratie et des territoires** ». « L'engagement des citoyens et des élus locaux autour d'une mise en mouvement des territoires est primordial en ces temps de crises et d'urgence sociétales. Nous souhaitons favoriser des temps d'échanges, partout en France, entre personnes d'un même territoire autour d'ouvrages portant sur la démocratie locale, le développement local, la transition écologique. L'objectif est de permettre un temps de construction collective de savoirs et de savoir-faire autour de ces sujets, et de conforter ou de susciter l'envie de s'engager sur son territoire. »

4

3.



Renouvellement de l'agir citoyen : la démocratie du faire

L'agir citoyen et les initiatives de transition socio-écologique.

Quelles sont les formes de participation citoyenne à l'échelle locale ?

Quand l'action citoyenne accélère les transitions.

Dans un contexte de défiance marqué par le désengagement des citoyens de la vie démocratique, l'agir citoyen se renouvelle. De nouvelles façons de faire ensemble émergent. En sortant des logiques compétitives pour tendre vers la coopération, la démocratie contributive insiste sur l'idée d'une démocratie d'initiative partagée et portée par une pluralité d'acteurs.

Les enjeux des transitions sont un terrain fertile du renouveau démocratique. De nombreuses initiatives citoyennes se traduisent par l'engagement des collectifs dans l'action. On assiste à de nouvelles formes de dialogue environnemental et de mobilisations territorialisées. D'abord utilisée pour les ressources naturelles, l'appropriation citoyenne de la notion de communs s'étend aux biens immatériels et à la connaissance. Les actions locales essaient pour un maillage des initiatives à l'échelle d'un territoire.

La coexistence d'une érosion et d'une revitalisation démocratiques

Du point de vue démocratique, la période récente s'illustre par des phénomènes contradictoires. D'un côté, les signes d'un « *épuisement démocratique et le désenchantement qui s'ensuit* » sont palpables. M. Vanier (2015) précise que ce mouvement « *n'épargne pas la démocratie locale* », victime notamment de la dissociation grandissante entre espace de vie des citoyens et espace politique, mais aussi les limites de l'articulation des niveaux territoriaux (commune, EPCI, département, région...). La démocratie participative qui, sous des formes multiples, a connu un essor considérable depuis trente ans, est l'objet de diverses critiques : elle resterait trop souvent un exercice formel qui pèse peu sur les processus de décision, et surtout ne concernerait que les catégories sociales les mieux intégrées et les plus âgées. « *Le risque est de renforcer les positions des catégories favorisées et de reproduire les inégalités politiques existantes* » (Blondiaux, 2018).

En contrepoint, des observateurs soulignent un renouveau démocratique. Ainsi, Pierre Rosanvallon (2004) note que

« si la démocratie d'élection s'est incontestablement érodée, les démocraties d'expression, d'implication et d'intervention se sont, quant à elles, incontestablement afferemies ». Les enjeux des transitions sont un terrain particulièrement fertile de ce renouveau démocratique, et l'on constate une multiplication d'initiatives citoyennes qui le plus souvent se traduisent par l'engagement des collectifs dans l'action. On peut parler à cet égard, de démocratie contributive.

Un des ressorts de ces initiatives semble être la conviction que ni les institutions, ni le « marché » ne sont en mesure de prendre en charge pleinement des transformations qui supposent, au-delà de décisions collectives, une transformation des pratiques de chacun, un véritable changement « existentiel », mais aussi, comme évoqué précédemment, le sentiment que c'est au plan local que l'on peut le plus facilement passer à l'action.

Modernisation du dialogue environnemental... et nouvelles formes de mobilisations

Ce renouvellement de l'agir citoyen serait lié, pour partie, à une insuffisante prise en compte des questions environnementales dans les projets d'aménagements publics.

Les initiatives dans le domaine de l'écologie ont d'abord été des initiatives internationales et nationales. Elles ont donné naissance à de grandes ONG, qui continuent à être des actrices déterminantes de l'évolution des institutions, des normes, dans le champ de l'écologie.

Aujourd'hui, les initiatives citoyennes du faire sont pour l'essentiel des initiatives locales. Pour Jean-Michel Fourniau (2018), les nouvelles formes de mobilisations territorialisées du type Zone à défendre (ZAD) de Sivens ou de Notre Dame des Landes, correspondent à la fin d'un cycle en matière de dialogue environnemental. En effet, de 1992 avec la circulaire Bianco mise en place suite aux contestations des lignes TGV, jusqu'en 2016 avec la charte de la participation, le débat public dans le domaine environnemental connaît une institutionnalisation progressive. Toutefois, le constat

d'un impact réduit de la concertation sur la décision est largement partagé par les acteurs, alors que l'urgence écologique est de plus en plus prégnante. Dès lors, une défiance s'instaure vis-à-vis de l'expertise des pouvoirs publics. Ces évolutions génèrent, d'une part, « *le retour d'une conception instrumentale de la concertation* », la concertation environnementale étant présentée comme un obstacle à la croissance et au développement, et, d'autre part, l'apparition de nouvelles formes de conflits et de coordinations des mobilisations territorialisées.

Les controverses et les mobilisations territorialisées portent plusieurs types de critiques : le souci d'introduire une contre-expertise dans les procédures, la dénonciation d'injustices ou de discriminations, et parfois une critique plus radicale du système (conflit de valeurs fondamentales et versions alternatives des mondes possibles). L'émergence des alternatives concrètes prend sens dans la résistance à des modes de production et d'aménagement.

L'émergence d'un secteur « social écologique »

Lydie Laigle et Nathalie Racineux (2017) mettent en évidence, au-delà des acteurs « traditionnels » de l'écologie, la diversité des acteurs engagés dans des actions de transition, avec un ancrage dominant lié soit à la politique et à la participation citoyenne, soit au secteur économique ou encore de l'intervention sociale, mises au service d'une vision et de finalités écologiques. Suivant les porteurs de projets et leur culture d'intervention, les projets articulent les enjeux écologiques, sociaux et économiques, de manière différente et plus ou moins développée. L'hypothèse de l'émergence d'un secteur « **social écologique** » articulant les enjeux sociaux et écologiques est ainsi formulée dans le cadre

d'une recherche-action participative ( - **Transition écologique et sociale**).

Des « catalyseurs multiples » (politiques, technologiques, sociaux, éducatifs, économiques) combinant parfois divers rôles, sont souvent à l'origine de ces démarches. « *Au cœur, l'idée du faire, de l'expérience ancrée dans la réalité, plutôt que dans des grands discours sur la transition écologique. Dans la pluralité des chemins de la transition, l'engagement politique se déplace vers la transformation des milieux et des modes de vie, avec l'action des collectifs de la société civile sur leur milieu pour le transformer, l'améliorer* » (Fourniau, 2019) (*voir encart 1*).

Des projets collectifs visant à créer de nouveaux modèles

Les projets concernent la réappropriation et la revalorisation des milieux de vie (jardins partagés, agriculture urbaine, ZAD...) et des modes de vie (consommer, se déplacer, produire, habiter...) entremêlées à des actions juridico-politiques et des contre-expertises ; des actions de sensibilisation et d'éducation ; des contestations radicales par l'action directe ou encore l'expérimentation de « nouveaux modèles » (**Réseau Français des écovillages**).

1

L'association « Marmite urbaine » (traiteur bio et local) à Lyon utilise 10 % de son chiffre d'affaires pour réinvestir dans une action solidaire (fourniture de repas à bas prix pour les personnes âgées). Cette dimension solidaire est aussi financée via des subventions contrat de ville, le prêt d'une cuisine par un centre social, et le recours à des bénévoles.

Tierrhabitat est une coopérative d'éco-construction et de rénovation implantée dans le Pays d'Ancenis en Loire-Atlantique, créée en 2005. Cette scop utilise des matériaux naturels locaux (bois, paille, chanvre, chaux), ce qui valorise les producteurs de céréales, nombreux sur ce territoire. Tierrhabitat vise à rendre accessible l'éco-construction et la rénovation écologique au plus grand nombre, moyennant une contribution importante aux travaux. La scop contribue à la structuration de la filière économique de l'éco-construction et à la formation de nouveaux métiers notamment dans le cadre de l'association Echobat, le réseau ligérien de l'éco-construction, qui regroupe des acteurs économiques engagés dans le développement durable.

La réappropriation des Communs

C'est dans ce contexte que l'on assiste à la redécouverte académique et à un intérêt grandissant des citoyens pour la notion de communs, popularisée par Elinor Ostrom (2010). À contre-courant de la doctrine économique dominante, elle montre que des systèmes de propriété collective, basés sur une gouvernance partagée, peuvent conduire à une gestion plus durable et solidaire. D'abord utilisée pour les ressources naturelles (systèmes d'irrigation, forêts, pêcheries...), la notion s'étend aux biens immatériels et à la connaissance.

Cette approche des communs se définit à partir de trois éléments :



une ressource partagée,
dont la nature peut varier ;



une communauté d'utilisateurs
et / ou de producteurs
de cette ressource ;



un ensemble de règles fixées par
cette communauté pour organiser
l'accès, l'usage et la préservation
de cette ressource dans le temps.

L'appropriation citoyenne de la notion de communs a tendance ces dernières années à s'étendre à un ensemble de biens et services « vitaux » pour la collectivité : énergie, habitat, alimentation, mais également l'emploi (voir encart 2).

Dans certains pays, le terme constitue une nouvelle catégorie de l'action publique et illustre les enjeux concernant le rôle des pouvoirs publics pour la constitution de ces communs, comme vecteur déterminant dans les transitions écologiques, solidaires et démocratiques. Ainsi, en Italie, le conseil municipal de Bologne a approuvé en 2014, un « *règlement pour l'administration partagée des communs urbains* ».

Retours d'expériences sur les communs

Les éoliennes du Pays de Vilaine

À partir des années 2000, quelques habitants lancent l'expérience d'Éoliennes en Pays de Vilaine (EPV). Des parcs éoliens coopératifs sont développés grâce à l'épargne citoyenne. Ce savoir-faire est aujourd'hui reconnu nationalement. Le premier parc éolien citoyen a été réalisé à Béganne en 2014 après 10 ans de mobilisation et de combat. Progressivement, le projet associe d'autres « ressources » du territoire (création de vergers dans les parcs éoliens, action de lutte contre la précarité énergétique...)

2

La régie municipale de droit public de Naples

Le maire de Naples, à la suite d'une réflexion sur les biens communs et la démocratie participative, a décidé de créer une agence qui impliquait la participation active des citoyens. Il ne s'agit pas de la simple création d'une régie municipale de droit public, car le principe des communs est mis en avant. De plus, des représentants d'usagers, des associations écologistes, des organisations de travailleurs et des experts sont associés aux côtés des élus.

Des formes d'organisations innovantes

L'organisation de « l'agir citoyen » se caractérise par une souplesse, la recherche d'une certaine autonomie et d'une gouvernance plus « horizontale » (voir encart 3). Ainsi, au-delà de la fonction d'innovation sociale de ces opérateurs de la transition (voir chapitres 1 et 2), ces structures contribuent à renouveler les formes d'engagement.

Ces structures collectives sont également susceptibles « d'abriter l'engagement et le dialogue, en particulier les formes d'engagement intermédiaires ». L'implication des citoyens varie ainsi fortement dans la gouvernance, le portage et le financement des initiatives, du financement participatif à la gestion directe en passant

par du bénévolat ponctuel, comme **au supermarché La Cagette à Montpellier**.

Parmi les dimensions les plus « marquantes », des structures hybrident moyens privés et publics, et proposent des espaces (des lieux tiers) facilitant la coopération, la créativité et l'action, en fonction des possibilités de chacun.

La diversification des sources de financement (prestations, adhésions, financement participatif...) et des statuts permettent à la fois une certaine indépendance et une adaptabilité au regard des enjeux (voir encart 4).

La Ressourcerie Verte, un collectif sociocratique

L'association « **la Ressourcerie Verte** » est née d'un collectif d'habitants de Romans-sur-Isère, motivé pour agir dans le domaine de la réduction des déchets et de la sensibilisation du grand public au gaspillage. Ce collectif a ensuite constitué un groupement solidaire des acteurs du réemploi, la recyclerie coopérative **Nouvelle R**, pour développer des actions visant la réduction des déchets et le développement de la réutilisation des objets. Composée aujourd'hui de 400 habitants adhérents, l'association fonctionne selon une gouvernance sociocratique, avec des cercles participatifs et des techniques d'animation mobilisant l'intelligence collective et des prises de décision par consentement.

3

Terres de liens, entre agilité et hybridation

Terres de Liens, un mouvement avec 3 statuts : une association pour le collectif, une fondation reconnue d'utilité publique et habilitée à recevoir legs et donations de fermes, et une foncière, pour un investissement solidaire ouvert aux citoyens.

4

Des initiatives citoyennes fonctionnant en réseau

Différentes logiques de maillage sont à l'œuvre à l'échelle d'un territoire, ou pour opérer des changements d'échelle. Ce maillage se fait principalement via une mise en réseau entre « pairs ». Les dynamiques de maillage peuvent également se réaliser par une mise en lien d'acteurs « sectoriels ». Ces dynamiques de réseau se développent à l'intérieur des territoires et entre territoires. Patrick Viveret développe ainsi ([site l'Archipel de l'écologie et des solidarités](#)) la notion

d'archipel, dont l'objectif est de sortir des logiques compétitives pour tendre vers la coopération. Il s'agit d'expérimenter des liens entre groupes en changeant les rapports au pouvoir.

Par ailleurs, ces dynamiques de réseau sont très diverses dans leur fonction (information, formation, essaimage et approfondissement de l'innovation...).

Une volonté de convergence et de visibilité

Diverses organisations œuvrent à la fois pour la convergence des initiatives et leur visibilité vis-à-vis du grand public (*voir encart 5*). Ainsi, depuis 2013, [Alternatiba](#) a organisé plus de 130 villages des alternatives dans toute

la France. On peut citer également le mouvement des Villes en transition. De nombreux sites recensent et valorisent ces initiatives citoyennes (exemple <https://transiscope.org/>).

Les Licoornes, des coopératives se mettent en réseau pour la transition

Les **Licoornes**, coopératives pour la transition, est la réunion d'entreprises coopératives qui se développent dans les secteurs clefs pour la transition citoyenne et écologique. Elles proposent aux particuliers et aux organisations, des solutions durables et éthiques, pour répondre à leurs besoins de consommation quotidiens dans chacun de ces domaines : électricité renouvelable en circuit court, location longue durée de matériel informatique éco-conçu, services de covoiturage solidaire, épargne et finance éthique, téléphonie... (exemple de Railcoop, première coopérative ferroviaire à voir le jour en France).

Des positionnements multiples vis-à-vis des pouvoirs publics : entre coopération et conflictualité

Les porteurs d'initiatives liées aux transitions mettent en place, vis-à-vis de l'action publique, des stratégies multiples. Dominique Bourg (2019) propose une typologie du rapport à l'institution suivant 4 catégories :



Coopération/ complémentarité.

Ce sont les initiatives développées avec les institutions et qui mettent en lien les citoyens, par exemple [Rezopouce](#), l'autostop au quotidien.



Action en marge,

voire en opposition par rapport aux institutions, et qui portent un modèle de « contre-société », par exemple les écovillages. Cette catégorie d'initiatives est portée par des « défricheurs » selon la formule d'Eric Dupin.



Lobbying,

entendu comme action d'influence envers les pouvoirs publics, pour une transformation du système et une prise en compte plus significative des transitions. C'est le modèle du mouvement des Villes en transition ou d'Alternatiba.



Proposition alternative.

Il s'agit de proposer un nouveau projet politique pour accéder au pouvoir, comme le collectif pour une primaire citoyenne.

4.



Quelles politiques publiques à l'heure de l'urgence écologique ?

Les politiques publiques et la conduite du changement.
Quelles sont les principales inflexions émergentes pour mener des politiques publiques locales de transition ?
Vers de nouveaux principes d'action.

L'évolution de nos modes de vie vis-à-vis des enjeux écologiques nécessite une démarche collective de coopération et une approche systémique. Les transitions au niveau territorial reposent sur l'articulation des politiques publiques et des initiatives collectives de la société. La fonction des politiques publiques locales est déterminante pour relier et mettre en synergie les initiatives, favoriser les coopérations et contribuer à la pérennisation de nouvelles pratiques.

L'objectif d'adaptation et de transformation en profondeur des modes de vie et de productions est aujourd'hui clairement formulé dans le cadre des politiques publiques, avec des engagements à l'échelle internationale, européenne et nationale. L'enjeu porte désormais sur la manière de conduire ces transformations. Dans ce contexte, les politiques publiques locales constituent à la fois le relais de mise en œuvre, mais également l'espace d'expérimentation et d'invention de nouveaux modes de faire. Les expériences territoriales pionnières couplées à des approches théoriques ont permis de documenter la conduite du changement, et ces enseignements se diffusent progressivement dans l'action publique.

De la transition énergétique à la transition sociétale

Les politiques publiques développées à partir des années 1970 pour répondre à la crise ont montré leurs limites. En effet, axés pour l'essentiel sur la maîtrise de la consommation d'énergie, les programmes ayant « *une approche centrée sur la sensibilisation et l'incitation au changement individuel ou encore sur les innovations technologiques* » (TES, 2020) n'ont pas modifié fondamentalement les pratiques de consommation. Par la suite, l'ambition d'une transformation globale vers un développement plus durable, via les agendas 21, a eu tendance à cantonner le développement durable aux questions environnementales (Angot, 2013), approche qui se prolonge de manière encore plus sectorisée et technique avec les Plans air climat énergie territoriaux (PCAET).

L'ampleur des changements à opérer amène à élargir la question de l'évolution des comportements à celle des modes de vie, c'est-à-dire « *des changements systémiques pour rendre possible, orienter, cadrer l'action individuelle* » (MARTIN, 2017). Cette dimension est explicitée par des travaux théoriques soulignant des changements à opérer à trois niveaux : structures, cultures et pratiques. Dans le cadre de la recherche-action TES, plusieurs acteurs publics et privés expérimentent une grille d'analyse afin d'appréhender les éléments à faire évoluer simultanément : habitudes et vie quotidienne, infrastructures, valeurs et représentations, objets et systèmes techniques... (■ - Conduite du changement)

Susciter de nouveaux modes d'engagement collectif

Pour J. Theys (2020), les changements de pratiques nécessaires à la transition écologique supposent « *des formes de responsabilité, d'engagement, et d'action collective très différentes des processus verticaux ou procéduraux qui avaient souvent accompagné le développement durable - avec plus de décentralisation et d'autonomie d'action, mais aussi de dialogue démocratique, de décroisement et de fonctionnement en réseaux ou multi-échelles.* »

L'implication des différentes parties prenantes dans la conception des politiques publiques est de plus en plus mobilisée, comme en témoigne l'utilisation croissante de la notion de co-construction à l'échelle nationale ou locale (voir encart 1). Cette notion recouvre différentes dimensions : la reconnaissance des apports de chaque acteur, les coopérations à organiser entre eux, le croisement des connaissances et la construction de nouvelles représentations (Fraisie, 2019).

Co-construction : incitations nationales, démarches territoriales...

La stratégie nationale de transition écologique pour un développement durable (SNTDD, www.ecologie.gouv.fr) indique par exemple l'objectif de « *co-construire des projets territoriaux de développement durable* » et l'ADEME (Contrat d'objectif et de performance 2020-23), celui de « *co-construire avec les territoires, les conditions favorables à une transition écologique créatrice d'emplois.* »

1

Les contrats de transition écologique illustrent la méthode souhaitée par l'État pour accompagner les collectivités locales : une co-construction avec les territoires, d'une transition écologique génératrice d'activités économiques et d'opportunités sociales. Les contrats de transition écologique sont élaborés sur la base des spécificités et des besoins de chaque territoire. Mis en place à l'échelle d'une ou plusieurs intercommunalités, ils sont co-construits à partir de projets locaux, grâce à la mobilisation des acteurs des territoires : collectivités, entreprises, associations, citoyens.

Néo terra, la feuille de route de la transition environnementale et climatique de la région Nouvelle Aquitaine.

Néo Terra pose 11 ambitions pour accélérer le changement sur l'ensemble du territoire. Le processus de contractualisation repose sur un principe de co-construction, depuis la détermination des enjeux jusqu'au passage à l'action. Il démarre par la mise en place d'une gouvernance de projet, co-animée par les élus régionaux et locaux, qui « *doit permettre un dialogue permanent entre les élus du territoire, ses acteurs publics et privés et la collectivité régionale* ».

De la reconnaissance des initiatives à l'émergence d'écosystème

L'apport des initiatives de la société civile pour inventer de nouveaux modes de vie a été mis en évidence et plus globalement, renvoie au rôle de l'innovation dans les changements de modèle (■ - **Conduite du changement**). Que ce soit à l'échelle nationale ou locale, l'action publique tente depuis plusieurs années d'offrir un cadre législatif et procédural plus incitatif, via des appels à manifestation d'intérêt par exemple, et de soutenir ou mettre en place les espaces pour favoriser les coopérations et l'engagement de la société civile (*voir l'encart 2*). D. Bourg (Commissariat général au développement durable, 2019) évoque à cet égard un « *État labellisateur et accompagnateur* ».

Ainsi, les modalités de soutien aux initiatives citoyennes se diversifient, allant de l'accompagnement au soutien, jusqu'au co-portage d'initiative. C'est le cas du projet collaboratif Laboratoires de Fabrication numérique sur Rennes, impulsé par un collectif et soutenu par

Rennes Métropole, dans le cadre d'une réponse collective à un appel à projet national.

La fonction des politiques publiques locales est alors déterminante pour relier et mettre en synergie les initiatives, favoriser les coopérations et contribuer à la pérennisation de nouvelles pratiques. À l'image des enjeux de nouveaux modèles de production et de consommation, il devient nécessaire de construire de nouvelles relations entre les habitants, les entreprises et les collectivités publiques. Les Plans alimentaires territoriaux ou encore les Pôles territoriaux de coopération économique illustrent ces évolutions dans la manière de construire les politiques territoriales et de favoriser des outils de coopération interacteurs (*voir chapitres 1 et 2*). Progressivement, se dégagent de nouveaux principes d'action, comme l'approche systémique et la nécessité d'agir à l'échelle d'écosystème d'acteurs (*voir encart 3*).

Susciter et soutenir les initiatives

Parmi les orientations de la SNTDD, figure « *promouvoir le développement d'initiatives, expérimentations et innovations citoyennes* » et pour l'ADEME (contrat d'objectifs et de performance État ADEME 2020-2023) : « *agir en faveur du développement de l'engagement citoyen* ».

2

Néolab, en Bretagne, initié par la DREAL : bâtir une stratégie de transition pour une économie locale favorable au territoire et au bien-être de la population. Une démarche participative, qui vise à impliquer les différents acteurs du territoire, pour partager une vision commune du développement économique local, et construire ensemble des réponses pour une économie plus soutenable et qui repose sur un engagement de tous dans l'action : proposer des actions concrètes mises en œuvre grâce aux contributions de chacun dans une logique de co-responsabilité. Deux communautés de communes et une commune se sont lancées en 2016 dans la démarche Néolab, et ont mis en place des expérimentations avec des acteurs locaux intéressés pour engager une transition du tissu économique (exemple, la création d'un espace de coworking à Crozon).

3

Penser et agir en écosystèmes pour transformer nos territoires

Face à l'ampleur des enjeux systémiques auxquels nous sommes confrontés, et à l'impasse des stratégies en silo, linéaires et court-termistes, l'ADEME lance sur 2021-2022 un programme expérimental visant à accompagner la transformation écologique de territoires en Île-de-France, avec l'approche systémique (<https://transitionsystemique.fr>). Il est proposé de constituer un premier écosystème francilien d'acteurs pionniers de la transition des territoires, pour repenser les modes de pensée et d'agir, et co-construire des stratégies contribuant à la résilience systémique des organisations et des territoires.

La conduite du changement dans les politiques publiques

La conduite du changement devient, de manière de plus en plus explicite, un enjeu de l'action publique, qui passe comme nous l'avons vu, par un travail sur les représentations et l'action collective. Sur ce point, l'ADEME a capitalisé les apports des sciences sociales pour éclairer l'accompagnement aux changements de comportements individuels et sociaux (2016) ainsi que des enseignements sur les pratiques de conduite du changement dans les politiques publiques à partir de l'expérience de territoires pionniers (2019) (*voir le schéma*).

Ces démarches s'articulent autour de trois dimensions :

- l'approche narrative (**La mise en récit pour faciliter les projets de transitions**, Centre Ressource du Développement Durable (Cerdd)) pour co-construire la vision de l'évolution du territoire ;
- le développement de savoir-faire coopératifs, pour mobiliser au sein de la collectivité (développement d'un management coopératif), auprès des partenaires institutionnels et des acteurs du territoire ;
- une approche systémique et multi-échelle.

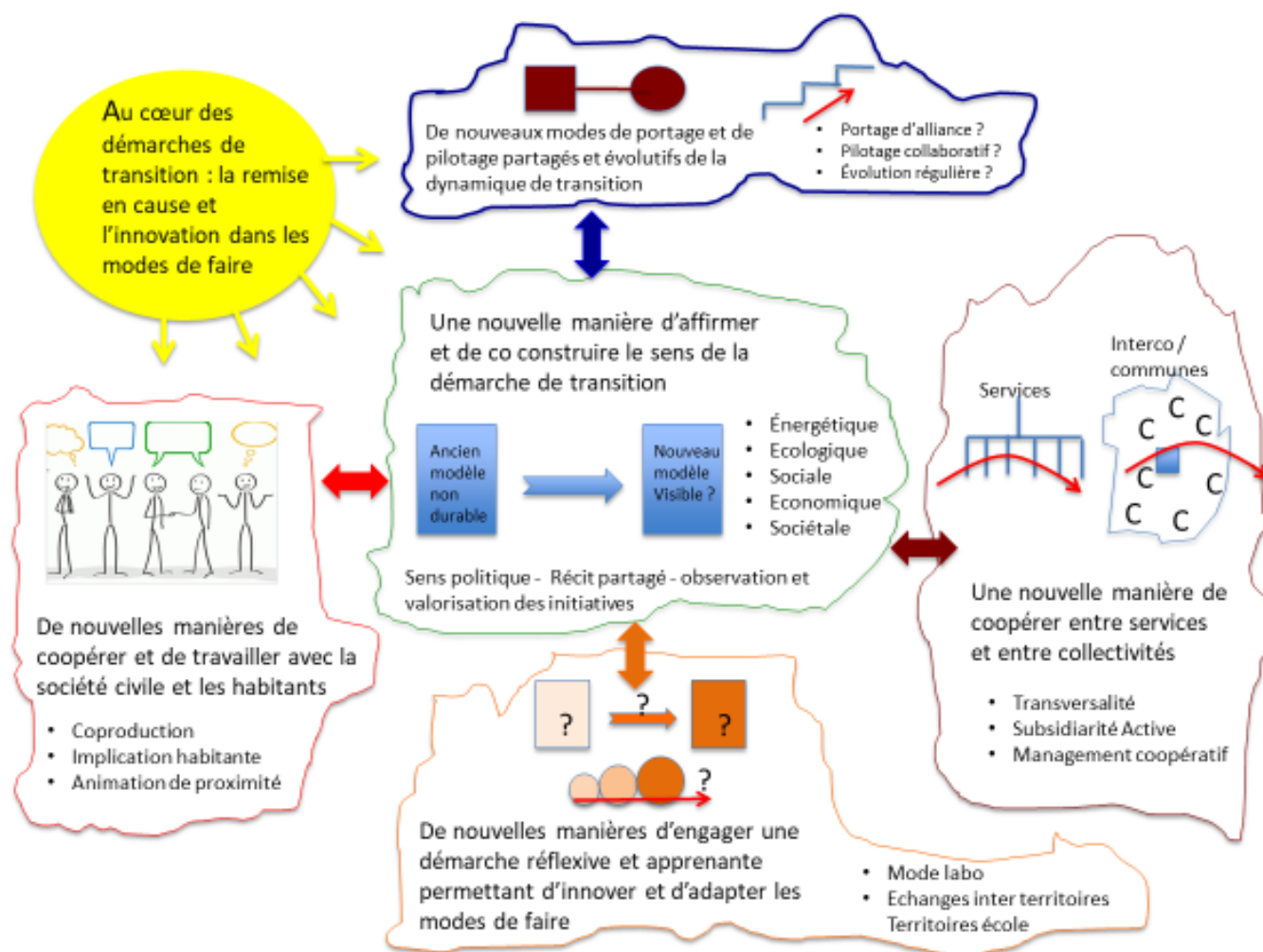
L'innovation dans les modes de faire est centrale pour mettre en mouvement l'ensemble des acteurs d'un territoire et contribue à renouveler les conceptions de l'action publique.

Plusieurs travaux et démarches dessinent les conditions et principes d'action favorables aux transitions territoriales (en particulier TES, Rapports CGDD 2017 et 2019, Atelier des Villes pairs et territoires pilotes de la transition... [voir la bibliographie](#)).

Ces travaux dégagent les grandes lignes d'une transformation de l'action publique, notamment vis-à-vis des initiatives citoyennes :

- La construction d'une vision partagée des transformations du territoire avec l'ensemble des acteurs ;
- La reconnaissance, l'étayage et la mise en réseau des initiatives afin d'enrichir les politiques publiques locales ;
- Créer les conditions d'une coopération élargie ;
- Favoriser des espaces d'expérimentation et d'apprentissage collectif, en veillant à leur dimension inclusive.

Schéma. Domaines d'innovation qui concourent à la dynamique de transition (UNADEL, 2019)





5.

Quelles compétences pour les développeurs territoriaux ?

Les développeurs territoriaux et l'animation territoriale

Quelle évolution des compétences pour l'animation de projets de transitions territoriales ?

Revisiter l'organisation de l'ingénierie pour les transitions.

L'animation de projets de transitions territoriales nécessite une évolution des compétences des développeurs territoriaux. Au-delà des fondamentaux de la conduite de projet, les développeurs territoriaux devront contribuer au développement des coopérations, à la construction du sens et à la conduite du changement.

Depuis les années 1990, les principes d'action du développement territorial (projet, partenariat et participation) se diffusent à l'ensemble des politiques publiques. Le défi des transitions territoriales s'accompagne d'un nouveau questionnement autour des compétences des développeurs territoriaux. La transition écologique réactive la « *quête de sens* » (Barthe, 2021) et la dimension politique des projets. Facilitateur, diplomate, ou encore médiateur, la posture professionnelle de développeur est réinterrogée pour accompagner les dynamiques de transitions territoriales. En parallèle, la déssectorialisation de la transition écologique nécessitera de faire évoluer les cadres d'action de l'ingénierie territoriale.

Développeur territorial, un métier en évolution constante

Dans le cadre des travaux de la Plateforme des métiers du développement territorial (2010-2013), les principales évolutions des métiers du développement territorial ont été caractérisées. Après une phase d'expérimentation (1960-1970), l'institutionnalisation du développement territorial a eu pour incidence une technicisation et une spécialisation thématique ainsi qu'une division du travail, avec la dissociation croissante des fonctions stratégiques et opérationnelles. Cette évolution a pu générer une normalisation des pratiques limitant les dynamiques d'innovation. À partir des années 1990, on assiste progressivement à une diffusion des principes d'action du développement territorial à l'ensemble des politiques publiques : méthodologie de projet, contractualisation, partenariat, participation. De même, la notion d'ingénierie territoriale s'étend à une multitude de catégories d'acteurs (services de l'État, des collectivités,

pays, parcs, agences d'urbanisme, ingénierie privée...). Les années 2000 marquent un tournant caractérisé par une complexité croissante, avec la multiplication du nombre de parties prenantes, des dispositifs sectoriels, des échelles d'intervention, la fragmentation des financements... Les dernières réformes territoriales n'ont fait qu'accentuer cette tendance.

Des études récentes (voir encart 1) montrent la prédominance des tâches administratives au détriment de l'animation territoriale et de l'élaboration de nouvelles propositions. À cet égard, la crise sanitaire du covid-19 a été l'occasion, sur certains territoires et suivant le positionnement des collectivités, de révéler la capacité des professionnels du développement à mobiliser tous les acteurs publics, institutionnels comme associatifs et privés, et à co-construire des réponses dans l'urgence.

Regards sur des professionnels du développement territorial

Quelques éléments saillants issus des enquêtes menées par l'IRDSU, « *L'ingénierie locale de la politique de la ville* » (octobre 2020), par CAP RURAL « *Enquête 2019 sur les agents de développement en Auvergne-Rhône-Alpes* », et par le CNFPT « *Étude sur l'évolution du champ professionnel du développement territorial* » (à paraître fin 2021) :

1

- une culture de l'engagement : 84 % des professionnels ont choisi ce métier par vocation ;
- qu'ils soient chargés de développement, chefs de projet, directeurs, ils sont 85% à considérer que ces tâches administratives viennent trop largement amputer la capacité d'action et de mise en mouvement de l'écosystème local ;
- la polyvalence et les aptitudes relationnelles restent les traits caractéristiques de la profession ;
- les EPCI sont les principaux employeurs des développeurs ;
- la dimension innovante du métier n'est pas visible, même si la situation de crise est favorable au développement de l'expérimentation.

Compétences et missions : continuité et renouvellement

Les modélisations réalisées sur les compétences des métiers de l'ingénierie territoriale (Kirchner J. et al, 2011) décrivent l'importance du relationnel et la polyvalence autour de la conduite de projet, la médiation, le management, la production et la maîtrise de connaissances (cf. figure 1).

Le défi des transitions territoriales questionne principalement deux dimensions des compétences des développeurs territoriaux : l'ingénierie de projet et la stratégie.

D'une part, l'animation de la transition territoriale est de nature à accentuer les tensions entre gestion de projet et animation de processus

de coopération (La Fabrique des transitions, 2021). En effet, il convient de mettre en œuvre des projets répondant aux objectifs de développement durable, « passer à l'acte », tout en veillant à une sensibilisation et à une mobilisation les plus larges possibles. Nous pouvons ainsi constater l'émergence de nouvelles compétences avec des formulations évoquant davantage l'objectif de coopération et des fonctions de facilitation ou de catalyse territoriale (Le Rameau, 2020). À noter, de ce point de vue, la création de nouvelles missions (voir encart 2) centrées sur les coopérations.

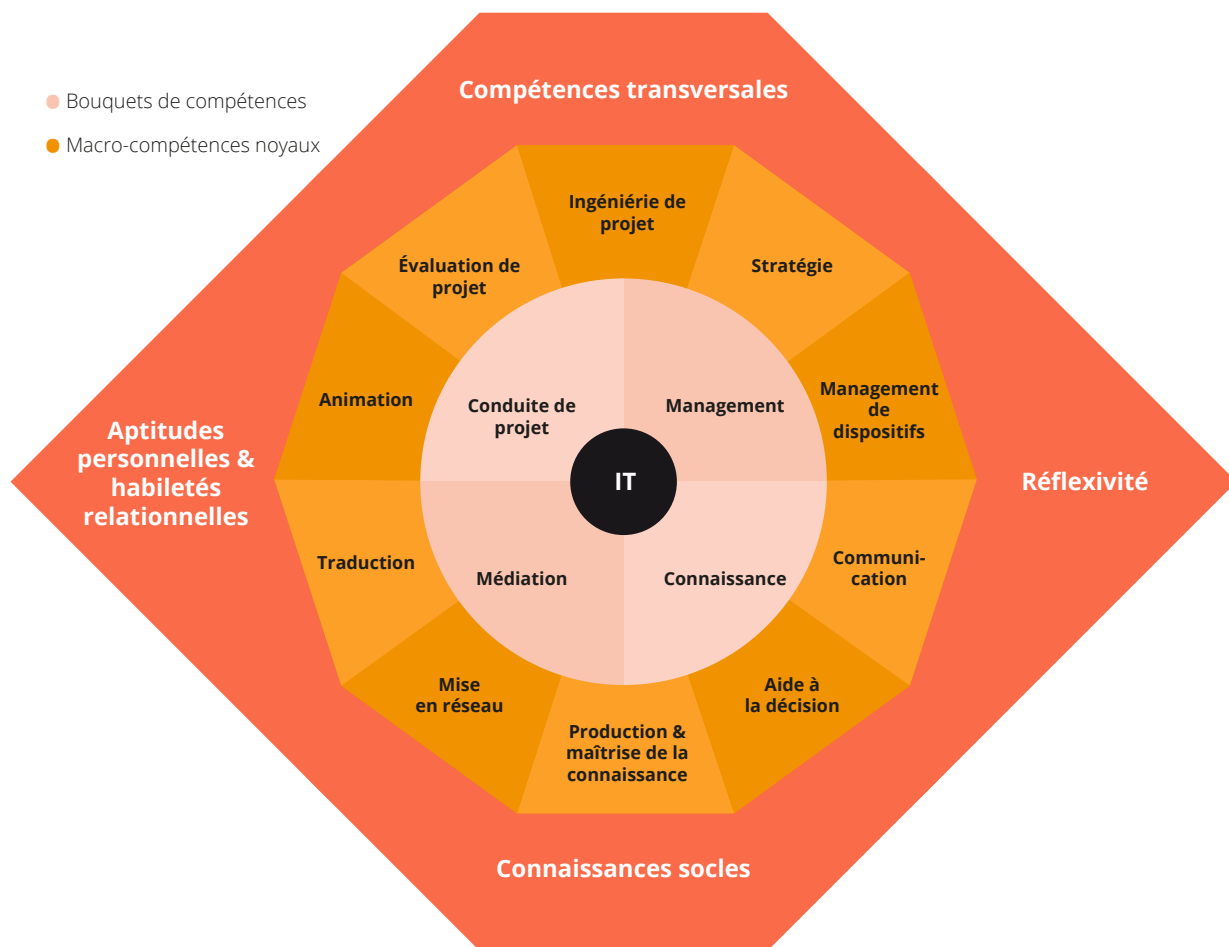


Schéma - figure 1. Les bouquets de compétences en ingénierie territoriale (Kirchner et al., 2011)

D'autre part, la question de la transition écologique contribue à réactiver la « *quête de sens* » (Barthe, 2021) et la dimension politique des projets. Elle pose l'enjeu, pour les développeurs, d'être missionnés pour travailler sur les représentations du futur des territoires.

La mise en place de mission de coopération territoriale

Sandrine Hernandez, chargée de projet coopérations territoriales à Bordeaux Métropole. « *Les pratiques quotidiennes des citoyens font fi des frontières administratives et les élus des collectivités doivent articuler leurs compétences et interventions à plusieurs échelles. Diverses modalités de coopération, librement consenties, entre collectivités et EPCI et autres types d'acteurs existent (alliance, entente, syndicat et association). Les axes de travail de la mission coopération : Accessibilité (mobilités, habitat, contractualisation...), Gouvernance alimentaire interterritoriale, Développement économique durable et solidaire, Transitions écologique et énergétique.* » Témoignage recueilli lors de la Semaine du développement local, organisée par l'Unadel en 2021.

Les postures professionnelles pour accompagner les changements

La notion de posture professionnelle permet d'explicitier des pratiques différentes pour des professionnels occupant les mêmes fonctions. Elle renvoie à la question de l'adaptation de l'action, en fonction de la situation et du rôle assigné.

La notion de posture permet de préciser la dimension de choix, de positionnement singulier, au croisement d'un cadre institutionnel, d'une éthique professionnelle et de valeurs personnelles (IRDSU, 2017). Ainsi C. Janin (2011) évoque les différentes conceptions du développement territorial à l'œuvre, entre processus et procédure,

entre déclinaison locale de politique étatique et co-construction de dynamiques collectives, alors « *que dans tous les cas, l'ingénierie territoriale établit des diagnostics territoriaux, rédige des chartes, anime les enceintes participatives, crée des observatoires...* ».

Le thème des postures est de plus en plus mobilisé aujourd'hui par rapport à l'accompagnement du changement, et concerne à cet égard l'ensemble des acteurs. Ainsi, certains élus locaux conduisant des dynamiques de transitions territoriales se qualifient

de facilitateurs, pour souligner un changement de posture visant à mieux impulser les coopérations entre acteurs et la participation des habitants.

Concernant la posture professionnelle de développeur pour l'accompagnement des dynamiques de transitions territoriales, il est proposé de privilégier les figures du facilitateur, du diplomate et du médiateur, en complément du rôle d'expert ( - **Posture professionnelle**).

Des enjeux professionnels et organisationnels à mieux définir

Malgré l'émergence des enjeux de coopération et d'approche systémique, l'ingénierie « spécialisée » structurée par les programmes d'action, reste le modèle dominant, ce qui ne favorise pas le décroisement entre l'environnement, l'économie et le social.

En matière de métiers et de pratiques professionnelles, cela ouvre une réflexion sur la recomposition des fonctions entre spécialiste et généraliste du développement, et nécessite de mieux définir les compétences à mobiliser : expertise technique, gestionnaire, financière, d'animation, de coopération et d'innovation. En effet, certains professionnels (Fabrique des transitions,

2021) témoignent, dans le domaine des transitions écologiques, d'attentes encore majoritairement centrées sur une expertise technique et financière et une moindre reconnaissance des fonctions liées à l'animation de la démarche territoriale. Lire à ce sujet la contribution du **réseau TEPOS « Rétablir de la lisibilité et de la cohérence après 10 ans d'éparpillement »**.

Par ailleurs, la déssectorialisation de la transition écologique nécessitera de faire évoluer les cadres d'action et l'ingénierie à l'image du travail de recherche-action mené en Bourgogne-Franche Comté sur l'ingénierie sociale-écologique (*voir encart 3*).

Développer le maillage territorial

Bourgogne Franche Comté en transition est un projet de recherche-action participative, copiloté par la DREAL et la MSH de Dijon, dont l'une des hypothèses de travail est de favoriser **la coopération vers la transition social-écologique**. Quelques pistes de réflexions issues de leurs travaux : il faut développer la mission de « maillage territorial » pour mettre en mouvement le territoire vers la transition. Pour cela, il faut des facilitateurs qui favorisent la mobilisation et la coopération. Cette mission peut être portée par une association, un collectif citoyen, une collectivité ou encore une coopérative d'acteurs. Les compétences nécessaires : capacité à décroiser et à mettre en synergie les volontés d'agir sur le territoire, capacité d'analyse systématique des enjeux écologiques et sociaux et la capacité à la transmettre aux autres, la capacité à bousculer les cadres (expérimentation, droit à l'erreur, savoir s'effacer, permettre à chacun de trouver sa place...)

3



Conclusion.

Conclusion

La transition écologique est en passe de devenir le référentiel central des politiques publiques, ouvrant une nouvelle ère pour le développement territorial. La profondeur des transformations à opérer dans nos modes de vie et de production est aujourd'hui énoncée dans les orientations des politiques publiques, et nous avons tenté de qualifier dans ce document, de quelle manière se met en œuvre la transition écologique dans les territoires, et en quoi cela contribue à faire évoluer le développement territorial et ses pratiques.

Une des caractéristiques principales de ces dynamiques territoriales concerne la recomposition des rapports entre pouvoirs publics et société civile. L'expérimentation de nouveaux modes de vie (s'alimenter, se déplacer, habiter, consommer, produire...) plus respectueux des limites de la planète, portée par des associations, des entreprises, des collectifs citoyens, sont autant de contributions potentielles à l'invention de nouveaux modèles de développement, et viennent enrichir les politiques publiques. Concomitamment, certaines collectivités locales pionnières développent des projets exemplaires et impulsent une mise en mouvement de l'ensemble des acteurs et citoyens. L'évolution des postures des acteurs de l'action publique devient dès lors primordiale, pour favoriser la capacité d'agir de chacun suivant le principe d'une responsabilisation collective, d'une coopération élargie pour aborder la dimension systémique de la transition écologique, les interdépendances entre activités et entre territoires.

Ces principes d'action, s'ils ne concernent qu'un nombre restreint de démarches territoriales, se diffusent progressivement dans l'action publique, comme en témoignent différents dispositifs mis en œuvre au niveau national ou local, pour inciter à la mobilisation et à la co-construction. Il convient de souligner toutefois que ces prémisses d'un cadre renouvelé de l'action publique locale viennent heurter les cultures professionnelles, institutionnelles et politiques, et qu'un travail conséquent d'appropriation, d'apprentissage, de formation et d'expérimentation paraît nécessaire afin de pouvoir déssectorialiser l'enjeu de la transition écologique.

Dans ce contexte, l'ingénierie territoriale et les métiers de l'interface entre institutions et acteurs des territoires sont largement questionnés sur la conduite du changement, le développement de la coopération dans les organisations et entre partenaires, les méthodologies de coproduction... et l'instruction des controverses, de la conflictualité sur le devenir des territoires. Les missions des développeurs territoriaux seront très certainement amenées à évoluer, incluant aux côtés de la gestion de programme, l'animation de réseaux d'acteurs, l'accompagnement d'expérimentations, les méthodologies de co-construction...

Ce cycle de travail (2018-2020) a permis d'agrèger un certain nombre d'enseignements, tout en mettant à jour de nombreux questionnements et défis pour l'action. Les partenaires du Carrefour des métiers du développement territorial ont ainsi souhaité prolonger les travaux sur la manière dont la transition écologique contribue à transformer le développement territorial. Nous poursuivrons dans ce sens les réflexions amorcées, avec des acteurs du champ des transitions et de l'intervention sociale, pour concevoir des actions répondant à la fois aux problématiques écologiques et sociales, les conduisant à repenser leur cadre d'action. Nous poursuivrons également la caractérisation d'une ingénierie des transitions et expérimenterons une action de professionnalisation à l'animation de dynamiques de transitions territoriales.

Bibliographie : l'essentiel !

Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT), 2020. « *Transition écologique et cohésion des territoires : quatre défis à relever* »

[accéder au document](#)

Angot S., « *Plan climat-énergie territoriaux et agenda 21, des outils institutionnels au service des transitions ?* », La Découverte, « Mouvements » 2013/3 n° 75, p. 125 à 134

Bouba Olga O., Grossetti M., 2018, « *La mythologie CAME (Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence) : comment s'en désintoxiquer ?* » 2018, hal-01724699v2

Buclet, N. (2011). « *Territoire, innovation et développement durable : l'émergence d'un nouveau régime conventionnel ?* », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, décembre(5), 911-940

[accéder au document](#)

Dayan L., Joyal A., Lardon S., 2011. « *L'ingénierie territoriale à l'épreuve du développement durable* ». L'harmattan, 284p.

Draperi J-F., Margado A., 2016, « *Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires* », RECMA, 2016/2 (N° 340), p. 23-35. DOI : 10.7202/1037400ar

[accéder au document](#)

Fourniau JM., « *Des mobilisations aux expérimentations démocratiques, l'agir citoyen pour la transition écologique* », DEST-IFSTTAR et GSPR-EHESS, Rencontre pour l'action, MTES, 15 juin 2018

Jambes J.P., « *Territoires apprenants, esquisses pour un développement local du 21ème siècle* », L'Harmattan, 2011

Janin C., Grasset E., Lapostolle D., Turquin E., 2011. « *L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ?* » - Ed. Economica, Anthropos - Paris, 131 p.

IEEFC, Atelier « *Villes paires et territoires pilotes de la transition* », mars 2019

Laigle L., Racineux N., « *Initiatives citoyennes et transition écologique : quels enjeux pour l'action publique ?* », THEMA, Juin 2017, CGDD

Landel P.A., Koop K., Senil N., 2018, « *Quand l'innovation sociale change la dynamique des territoires de montagne* », in Fourny M.C. (dir.), Montagnes en mouvements, Dynamiques territoriales et innovations sociales, P.U de Grenoble, UGA Editions, P.21 à 43

Lapostolle (2021) « *L'ingénierie territoriale comme opérateur de capacitation territoriale. Pour une prise en compte de l'expérience des publics dans la territorialisation de la transition énergétique* ». HDR soutenue publiquement le 8 janvier 2021 à Grenoble

Lardon S., 2017. « *L'aménagement du territoire au prisme des transitions territoriales : un triple processus à l'œuvre* ». Pouvoirs Locaux, N°110 II/2017, pp 81-86

Lardon S., 2020. « *Les trois vis-à-vis des territoires ruraux : voyage en France ou ailleurs. Organisations & Territoires* », Volume 29, N°1, 149-163

Latour B., 2017. « *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique* ». La découverte, 156p

Moine A., 2020. « *L'intelligence territoriale : du diagnostic au projet de territoire* ». Séminaire de formation, Collège Européen de Cluny

[accéder au document](#)

Nadou F., 2013. « *Intermédiation territoriale et spatialisation des activités économiques : cohérences et contradictions de l'action publique locale : investigation par la planification stratégique* », Thèse de doctorat, Université de Tours

Olstrom E., « *Gouvernance des biens communs, pour une nouvelle approche des ressources naturelles* », Éditions De Boeck, 1990, trad. française 2010

Vanier M., 2008, « *Le pouvoir des territoires, Essai sur l'interterritorialité* », Paris, Economica, Anthropos, 160 p.

Vanier M., « *Démocratie locale : changement d'horizon ?* », Esprit 2015/2, Février

TERAPI, 2020. « *Territoires apprenants, des protocoles innovants au service des apprentissages* »

[accéder au document](#)

Et pour retrouver
la bibliographie complète :

[accéder à la bibliographie : le complément...](#)

Repères sur la notion de transition

Le terme de transition apparaît comme une critique du développement durable. Il renvoie à la nécessité d'engager un changement « structurel » dont les modalités peuvent diverger fortement suivant les acteurs et ouvre à de multiples débats sur les conditions et le rythme de ces changements.

Transition : un terme polysémique

Pour Jacques Theys (2018), ce concept recouvre des acceptations multiples, en partie contradictoires qui mettent en tension trois grandes oppositions : d'abord entre continuité et discontinuité (long changement, processus continu d'un côté, ou bouleversement confus et éventuellement chaotique de l'autre) ; ensuite entre déterminisme et liberté, (transition contrainte et subie, ou transition choisie, désirée) ; et enfin entre autonomie et hétéronomie (mise en mouvement par le bas de la société civile d'un côté, ou processus dirigé, plus ou moins collectivement accepté de l'autre).

Il propose 4 définitions de la notion :

« intermède, de passage instable, incertain et parfois chaotique entre deux situations stables, entre deux états d'équilibre » ; cette définition met en lumière l'idée de crise, de rupture,

« la transition comme processus de changement structurel majeur et à long terme » qui souligne au contraire des inerties, des certitudes ou des déterminismes forts,

« la transition comme mise en mouvement, comme engagement dans une dynamique de transformation » ; Il s'agit ici de considérer la volonté et la liberté d'agir, à l'opposé d'un mouvement subi,

« la transition comme chemin, comme stratégie d'action » impulsée par les pouvoirs publics avec des objectifs « programmatiques » (ex loi 2016),

Transition écologique : des visions multiples, de forts clivages dans les changements à réaliser

Un consensus de plus en plus large existe sur la nécessité de « répondre » à la crise écologique, masquant des visions très différentes sur la manière de conduire les changements, les priorités, le rythme et l'intensité des transformations à opérer.

Parmi les principaux « clivages », une vision permettant de concilier la préservation de l'environnement et

la croissance économique, basée sur une adaptation du système économique et des « techniques »¹, là où d'autres évoquent une « décroissance » et la « sortie de l'économisme » (Bourg, 2015), compte tenu de sa corrélation avec les émissions de gaz à effet de serre et la surexploitation des ressources naturelles².

Soutenabilité forte ou faible

Le terme de soutenabilité (anglicisme issu du mot « sustainability ») est emprunté au domaine de l'écologie et exprime « la capacité d'un système à rester diversifié et productif sur une période de temps très longue ». L'adjectif « soutenable » est utilisé comme équivalent au terme durable.

La question de la soutenabilité est souvent abordée sous le prisme économique ou environnemental. La prise en compte de l'impact d'une économie sans cesse grandissante sur l'environnement et la société a eu lieu dans les années 70. La notion de soutenabilité faible (Hartwick, 1977) définit une « approche assez proche de la logique néoclassique (libérale) qui repose sur l'idée que la nature est un capital productif comme les autres et qu'il est donc substituable. ». Cette approche aboutit donc à un vision plutôt optimiste concernant le développement durable : les dégradations environnementales peuvent être compensées par le progrès technique qui permettra de remplacer les ressources naturelles.

A l'opposé de ce modèle économique, la soutenabilité forte (Daly, 1990) est ce qui caractérise un modèle économique basé sur l'hypothèse que « les dommages causés à l'environnement restent en partie irréparables et certaines ressources épuisables sont irremplaçables ».

Pour conduire ces changements, plusieurs « modèles » sont proposées mettant en avant alternativement, les innovations sociotechniques, la planification publique ou la mobilisation citoyenne et l'expérimentation locale (cf. *mouvement des villes en transition*)³.

Suivant la priorité des changements promues, les centres d'intérêt, la transition écologique est parfois présentée comme le résultat de multiples transitions (économique, démocratique, sociale...). Dans ce sens, certaines approches (cf. *Fabrique des transitions*) mettent en avant l'interaction et l'articulation de ces différentes dimensions et évoquent une transition systémique.

L'enjeu de la temporalité

La question du temps constitue une dimension centrale du processus de transition, pourtant les mesures prises ne paraissent pas suffisamment corrélées aux « effets cumulatifs et à l'irréversibilités » des changements écologiques, de même, que les temporalités « sociétales » (sociale, politique...) pour « intégrer » la transition écologique semblent trop peu considérées et documentées.

J.Theys (2018) cite l'exemple de la ville de Tours qui « a comparé ce qu'elle faisait pour limiter ses émissions de GES dans son plan climat ou son schéma d'aménagement (SCOT) à l'horizon 2025 et ce qu'il faudrait faire pour aller vers une « ville post carbone » en 2050. Cela a permis de constater qu'il y avait une discontinuité « radicale » entre ces deux perspectives et conduit à imaginer des solutions plus innovantes... ».

Transformer notre rapport à la nature

En toile de fond des enjeux de la transition écologique, le « repositionnement » de l'espèce humaine comme partie prenante d'un écosystème naturel, le rapport à la nature que cela sous-tend, sont l'objet de nombreuses réflexions et initiatives.

Cette considération se retrouve dans les arguments d'une approche démocratique de la transition écologique, postulant que la participation de la société civile à la « gestion des ressources naturelles » est susceptible de faire évoluer les rapports sociaux et peut amener « à réinvestir subjectivement et collectivement le rapport à l'environnement » (CGDD, 2015).

D'autres acteurs vont plus loin et expérimentent l'association des « non-humains » à la gouvernance. Le projet parlement de Loire par exemple, a été imaginé

« comme un processus constituant, visant à la première reconnaissance juridique d'une entité non-humaine en Europe ». Il fait écho à l'adoption du statut de « personnalité juridique » d'écosystèmes en Nouvelle-Zélande, en Inde, au Tibet ou en Équateur (rivière Wanganui, Gange, lacs, terres...) pour répondre aux défis écologiques et les protéger des diverses prédatons industrielles et humaines.

Notes & Sources

¹ Cf. encadré sur la durabilité

² Voir le dernier rapport du GIEC dont un scénario évoque l'abandon de la croissance du produit intérieur brut (PIB) comme boussole des politiques publiques, au profit du bien-être humain et de la réduction des inégalités sociales

³ Voir également la fiche thématique « conduite du changement »

- J.THEYS, « Comment s'orienter dans la transition ? », Premier Séminaire du Programme Cit'in – 23 mars 2018, Maison des Sciences de l'Homme Paris Nord,
- J.THEYS « Des transitions à la transition écologique, débats et controverses autour de la notion de transition », Colloque « Eduquer et former au monde de demain », Avril 2017,

- C.LEJEUNE, « Pour une justice environnementale et climatique : anticipation territoriale des basculements écologiques », Comprendre, ANCT 2020,

- D. Bourg, D. Meda, A. Kaufmann, « L'âge de la transition : en route pour la reconversion écologique », Actes du colloque de Cerisy (2015), Editions Les petits matins et Institut Veblen, septembre 2016,

- CGDD, « Société résiliente, transition écologique et cohésion sociale : études de quelques initiatives de transition en France, premiers enseignements », Etudes et documents, Mai 2015,

Conduite du changement

Au-delà des limites éprouvées du changement des comportements individuels ou d'innovations techniques, les conditions pour faire évoluer nos modes de vie vis à vis des enjeux écologiques font l'objet de travaux théoriques et d'expérimentation. Ces approches mettent en exergue différentes échelles de changement, une approche systémique, le rôle de l'innovation et les processus à mettre en œuvre à l'interne des organisations et au niveau territorial.

Les différentes dimensions du changement de mode de vie

Pour opérer la transition écologique, selon LOORBACH et ROTMANS (2009), des changements doivent s'opérer à 3 niveaux (structures, cultures et pratiques) afin « *d'impulser une dynamique sociétale de transition écologique* ». En effet, 3 dimensions ou « *facteurs sociétaux* » ont une incidence sur le fonctionnement écologique : les structures économiques et institutionnelles (types d'infrastructures, de marchés et d'institutions) ; les systèmes culturels (valeurs, représentations du futur, significations attribuées aux rapports nature-société) et les pratiques (modes et habitudes de vie, pratiques de consommation et de communication).

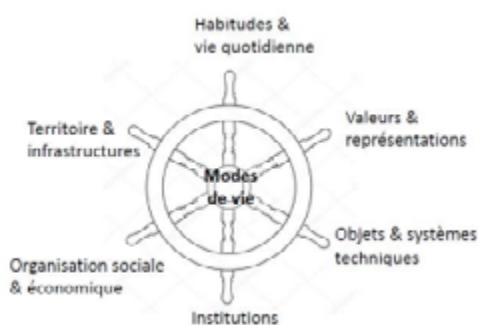


schéma : programme TES

Le programme partenarial d'action-recherche **Transition Energétique et Sociétale** a développé une grille d'analyse (cf. schéma) pour aider à la conception et à la réalisation des projets en vérifiant qu'ils contribuent à un changement de mode de vie. Il repose sur l'articulation des politiques publiques et des initiatives collectives de la société civile afin de favoriser les transitions au niveau territorial. Il postule que le changement de mode de vie repose sur une démarche collective de coopération et une approche systémique. Pour la période 2018-2021, le programme TES travaille sur 4 territoires partenaires, avec plus de 30 organisations engagées.

Le rôle de l'innovation et de l'expérimentation dans les dynamiques de changement

D'autres approches (théories « sociotechniques » néerlandaises) mettent en évidence le rôle central des innovations et expérimentations dans les dynamiques de transition. Ils distinguent 3 niveaux, en interaction : les « niches » qui sont le lieu « *d'initiatives radicales et d'expérimentations en marge du système* » ; pour se généraliser, ces niches doivent être intégrées dans le régime (règles et normes) ; et l'évolution des 2 niveaux précédents est dépendante d'un troisième niveau (les « paysages » : tendances de fond et contraintes).

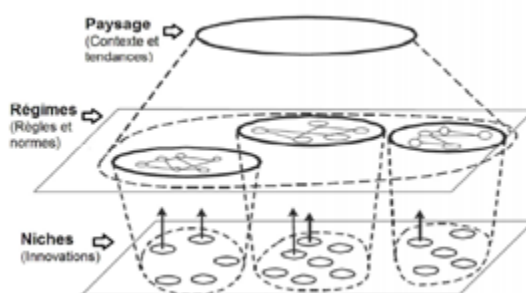


schéma : Les niveaux de transition (Geels, 2002)

A partir d'une observation sur les innovations sociales en montagne, **des chercheurs (Landel, Koop, Senil, 2018)** ont caractérisé les processus suivant lesquels l'innovation sociale pouvait générer une dynamique de transition écologique sur un territoire (cf. schéma). Plusieurs types d'interface peuvent exister entre innovations sociale et territoires d'inscription : « **l'ignorance réciproque** » (émergence d'un système autarcique au sein d'une dynamique territoriale structurée, souvent repérée durant les premières périodes d'implantation des néo-ruraux, avec des projets qui ont pu se développer sans lien avec le territoire d'accueil), « **la récupération** » (la dynamique du territoire vide l'innovation sociale de son essence, c'est-à-dire de son caractère alternatif), « **la banalisation** » (l'innovation sociale tend d'elle-même à s'insérer dans la dynamique classique / conventionnelle du système territorial ; cette nouvelle image est mobilisée pour accroître l'attractivité face aux territoires avoisinants, sans pour autant intégrer des valeurs et principes alternatifs).

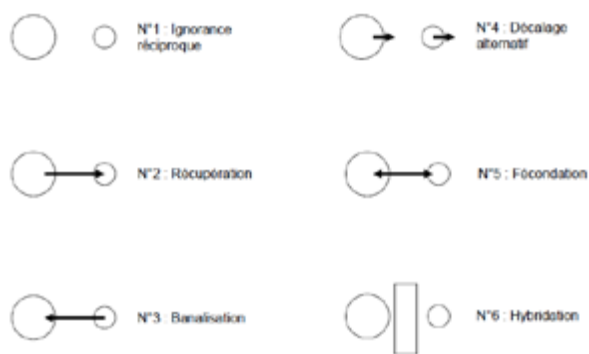


schéma : Différentes figures d'interface entre innovation sociale et territoire

Le **décalage alternatif** s'exprime quand les acteurs de l'innovation sociale refusent sa « récupération ou sa banalisation » en s'appuyant sur un renouvellement créatif permanent. La **fécondation** rappelle les cas où les deux dynamiques du territoire et de l'innovation sociale s'enrichissent mutuellement tout en maintenant leur autonomie propre. L'**hybridation** préfigure la création d'une nouvelle trajectoire intégrant l'héritage des deux dynamiques tout en ouvrant des perspectives inédites. Les figures de la « fécondation » de « l'hybridation » sont celles qui accompagnent une transformation de la trajectoire du territoire.

Une stratégie de conduite de changement vers une transition écologique à l'échelle territoriale : l'exemple de la commune de LOOS en GOHELLE¹

Cette commune a été labellisée en 2014 par l'ADEME « démonstrateur de la conduite du changement vers une ville durable » (ADEME, 2016a). Le but est de « mettre en mouvement l'ensemble des acteurs du territoire pour opérer la transition écologique et sociale vers un modèle de développement plus durable ». Cette stratégie passe principalement par un changement de posture des acteurs publics (élus et techniciens) afin de permettre des « effets d'entraînement » sur les pratiques des acteurs du territoire, des convergences et générer ainsi des « impacts systémiques » sur le territoire.

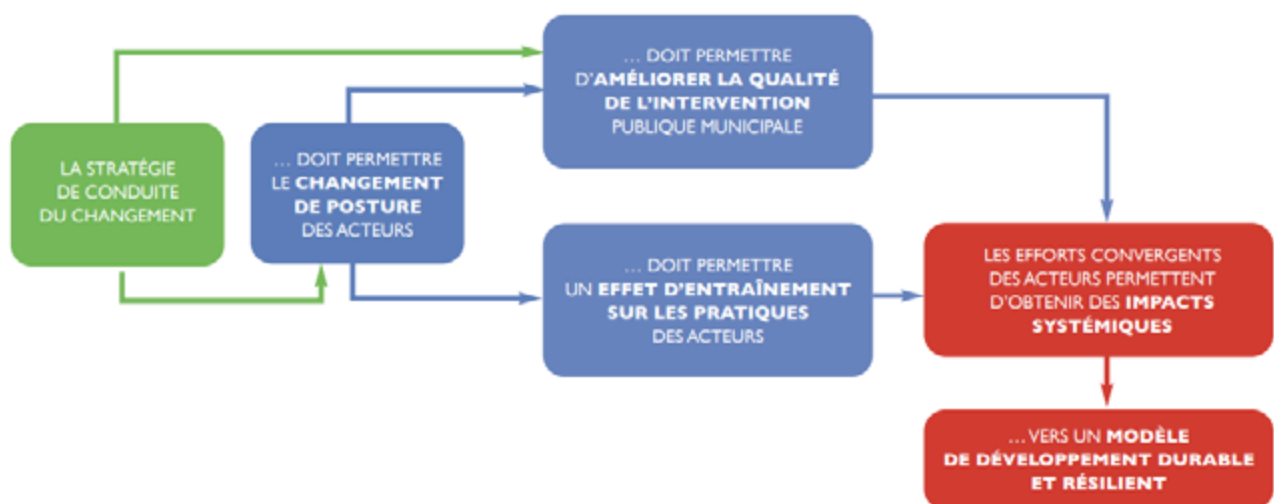


schéma : Stratégie Conduite du changement

Cette stratégie se déploie au travers d'un certain nombre de modalités d'action : donner du sens au projet (s'ancrer dans la mémoire et se projeter dans le futur), développer l'implication des habitants, expérimenter, innover et développer des savoirs faire et enfin savoir s'entourer. Une évaluation « externe » de la démarche a permis de mettre en évidence des résultats probants en termes de conception de l'action publique (intervention multiscalaire et systémique), de coopération avec les acteurs du territoire (récit collectif, implication habitante) et de pratique de management en interne (structuration d'un management coopératif).

Notes & Sources

¹ « Loos-en-Gohelle : un démonstrateur de la conduite du changement vers une ville durable », Mairie de Loos en Gohelle, ADEME,

- ADEME, 2016a. « Loos-en-Gohelle : un démonstrateur de la conduite du changement vers une ville durable », 6 pages. accéder au document

- ADEME, 2016b. « Evaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de LOOS EN GOHELLE »,

Geels, F.W., 2002. « Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study », Research Policy, n°31, 2002, cité dans THEMA « La transition : analyse d'un concept », CGDD, Juin 2017,

- Rotmans J., Loorbach D., 2009. « Complexity and transition management, Journal of Industrial Ecology », (2009) 184-196, cité dans THEMA « Initiatives citoyennes et transition écologique : quels enjeux pour l'action publique ? », CGDD, Juin 2017.

3.

Transition écologique et sociale

La question d'une transition écologique, juste, solidaire est de plus en plus présente dans les débats publics et progressivement se précisent les enjeux à considérer : justice environnementale, prise en compte dans les politiques publiques, action collective et participative, évolution des cultures professionnelles...

Cumul des inégalités sociales et... justice sociale et environnementale

Un rapport récent (4DD, 2019) pointe des inégalités qui sont à la fois « *croissantes, interreliées et multidimensionnelles* ». Il est souligné ainsi que les inégalités de revenus, inégalités sociales, inégalités politiques, et inégalités environnementales « *se superposent et se renforcent, conduisant les plus vulnérables dans une spirale inégalitaire dont ils peinent à s'extraire*¹ ».

S'agissant des questions environnementales, si les effets des « dégradations écologiques » touchent l'ensemble de la population, il est observé que leurs effets affectent de manière très inégale. Eloi Laurent (2015) distingue 2 grandes catégories d'inégalités : les inégalités d'exposition essentiellement aux pollutions² et les inégalités d'accès aux ressources naturelles. Pour Catherine Larrere (2019),

« *ces inégalités sont des injustices* », car les populations les plus impactées par les « *grands* » événements perturbateurs naturels (cyclone, tremblement de terre, etc...) ou les risques industriels (effets des pollutions...) », sont ceux qui ont le moins contribué à les produire.

Un certain nombre de mouvements sociaux émergent de nos jours (exposition à l'arsenic dans la vallée de l'Orbiel, des « boues chimiques » à Gardanne, l'extraction minière en Guyane...), mettant en évidence la question de la « justice environnementale », mouvements qui renvoient à ceux nés dans les années 1980 aux États-Unis et aujourd'hui, présents dans de nombreux pays³.

Un enjeu insuffisamment abordé dans le cadre des politiques environnementales

Les politiques publiques « environnementalistes » étaient conçues ces 30 dernières années sur le principe de la transformation des comportements individuels, avec par exemple des campagnes sur les écogestes ou encore le tri des déchets. Pour Jean Michel Fourniau (2018), cette approche « *très gestionnaire, voire dépolitisante de la transition* » ne permet pas d'aborder les pratiques de consommation les plus impactantes pour l'environnement (ex : mobilité). De plus, Hadrien Mallier (2016) note un ciblage sur des quartiers populaires, révélant une représentation « négative » des habitants,

une sensibilité pour l'écologie supposée faible ou inexistante. Ces interventions peuvent être parfois « *moralisatrices et responsabilisantes* » et ne prennent pas en compte les situations et la structuration sociale.

Par ailleurs, les politiques « incitatives » (ex : rénovation de l'habitat ou achat véhicule « propre ») ne bénéficient que très peu aux personnes les plus défavorisées (ex : en 2018, 2/3 des sommes des crédits d'impôts pour la transition énergétique ont été utilisées par les 40% les plus riches).

L'émergence d'un secteur « social écologique »

Partant de l'étude de différents projets (ex : expérimentation TZCLD, projet de développement social dans un quartier prioritaire...), un collectif de recherche participative initié par la DREAL BFC, a mis en évidence « *l'existence d'un domaine d'activités social écologiques en émergence, qui se concrétise « dans des initiatives collectives hybrides...se situant ainsi à la frontière d'une multitude de secteurs professionnels, associatifs et citoyens (ESS, secteur socio-culturel, EEDD, insertion professionnelle, éducation populaire, politique de la ville, secteur agricole, santé, milieux militants ou citoyens, économie circulaire, développement local, naturaliste, ...)* ».

Ainsi, une grande diversité d'initiatives citoyennes et associatives de transition écologique et solidaire, articulent des enjeux sociaux (lien social, lutte contre la précarité) et écologique (changement climatique, biodiversité, etc.), avec une attention particulière à « inclure » les personnes en situation de précarité dans une dynamique collective.

Avec la notion de transition socio écologique, Lydie Laigle et Nathalie Racineux (2015) évoquent plus largement la modification des liens entre sociétés et environnement à partir de « *démarches de transition* ».

au point de rencontre des expérimentations sociales et des dynamiques territoriales donnant lieu à une mobilisation de l'action collective dans la durée ; des initiatives d'intérêt

collectif poursuivant des finalités sociales et écologiques contributives de biens communs... ».

Questionner le cadre des politiques publiques, les méthodes et référentiel professionnel...

Jacques Theys (2002) rappelle, à ce sujet, le travail à mener sur les cultures professionnelles et la structuration des politiques publiques : « À l'échelle des villes en particulier, il s'agit de réconcilier 2 cultures qui traditionnellement s'ignorent : une culture urbaine, qui a fait depuis longtemps de la question du social une de ses préoccupations majeures, et une culture écologique, qui a toujours privilégié la question technique. » « *Ce qui est véritablement en jeu, derrière cet objectif de DD, c'est l'émergence de nouvelle génération de politiques ou de projets prenant comme socle cet impératif d'articulation entre dimension sociales et écologiques du développement des territoires.* ».

Caroline Lejeune (2020) invite quant à elle, à « *se poser la question de savoir dans quelle mesure le fait de redonner une place à l'expérience du quotidien peut contribuer à dessiner de nouvelles méthodes de travail pour réduire les inégalités à l'échelle des territoires* ».

Les enseignements issus d'une étude du CGDD (2015) incitaient également à « *reconsidérer les modes d'intervention et les postures de l'action publique vis-à-vis d'une transition qui émane d'une « capacitation citoyenne », d'une mobilisation des compétences territoriales et d'une dynamique de l'action collective.* »

Notes & Sources

¹ « Par exemple, les inégalités d'accès aux ressources, et notamment à l'énergie ou à une alimentation de qualité, génèrent des inégalités sanitaires. Les personnes qui ne peuvent se chauffer correctement souffrent de maladies chroniques respiratoires dues aux moisissures qui se développent en l'absence de chauffage. Comme le prix des aliments augmente avec leur qualité nutritive, le risque de pathologie liée au régime alimentaire s'accroît chez les plus modestes : le taux de prévalence des maladies chroniques, comme les maladies cardiovasculaires, l'obésité, est ainsi plus important lorsque le niveau d'inégalités au sein d'un pays est plus élevé. » (4DD,2019, p.4)

² « une personne résidant dans un QPV a près de deux fois plus de probabilités qu'une autre d'être concernée par un point noir environnemental (22% contre 12%). », Note Institut Paris région n° 887

³ L'économiste/écologiste, Joan Martinez ALLIE a réalisé un Atlas « mondial » de la justice environnementale.

- « Remède à l'inéga-lo-scepticisme, une évaluation des inégalités en France au regard des objectifs de développement durable », Étude 4D, 2019,

- Catherine LARRERE, « Conférence conclusive : Journées des territoires 2019 « Agir sans subir : les territoires relèvent le défi écologique et social » UNADEL / IRDSU,

- Caroline Lejeune, « Conférence « Défi écologique et social, de quoi parle-t-on ? », Journées des territoires 2019 « Agir sans subir : les territoires relèvent le défi écologique et social » UNADEL/IRDSU, les 25 et 26 novembre,

- Caroline Lejeune, « Pour une justice environnementale et climatique : anticipation territoriale des basculements écologiques » (Comprendre, ANCT, 2020)

- Hadrien MALIER, « Agir pour la planète : problème social et engagement individuel », Revue Hommes & Libertés N° 173 Mars 2016

- THEMA CGDD, « Société résiliente, transition écologique et cohésion sociale : études de quelques initiatives de transition en France », Mai 2015,

- Éloi Laurent, « La social-écologie : une perspective théorique et empirique », La Documentation française | « Revue française des affaires sociales » 2015/1 | pages 125 à 143,

- Jean michel FOURNIAU, « Des mobilisations aux expérimentations démocratiques, l'agir citoyen pour la transition écologique », Rencontre du 15 juin 2018 (Savoirs pour l'action, CGDD)

- Jacques Theys, « L'approche territoriale du « développement durable », condition d'une prise en compte de sa dimension sociale », Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 1 | 2002, URL : <http://journals.openedition.org>

Posture professionnelle

La notion de posture est de plus en plus utilisée dans le champ professionnel pour caractériser différentes manières d'exercer une mission. Ces « attitudes » renvoient aux rôles attendus, à l'adaptation aux situations mais également aux diverses conceptions d'une pratique.

L'enjeu des transitions territoriales conduit ainsi à réinterroger certaines fonctions des développeurs territoriaux.

Rôle et « posture professionnelle »

Divers travaux ont été menés pour mieux préciser les rôles professionnels en fonction des situations. L'ADCF (2017) a réalisé ainsi un référentiel pour les développeurs économiques en évoquant différentes « figures » (expert, assembleur, pédagogue, négociateur, animateur, facilitateur), et l'IRDSU (2017) pour le développement social urbain (acrobate, stratège, expert, animateur / diplomate).

La notion de posture (ou positionnement) professionnelle apporte des éléments complémentaires à la notion de figure par la prise en compte de la dimension individuelle et la préparation que demande l'adaptation aux situations (IRDSU, 2017).

« Les postures professionnelles du Développement social Urbain »

La notion de posture définit une attitude, une manière d'être dans l'échange. Elle vient du monde du sport (position du corps) et a été ensuite utilisée dans le monde professionnel pour mettre en avant la spécificité de certains métiers.

Dans un contexte professionnel (exemple du travail social), la posture peut être définie par la manière dont le professionnel se situe **en tension à l'intérieur des quatre pôles** constitutifs de son intervention : le cadre législatif des politiques publiques, l'institution/employeur (ses missions, son mode de fonctionnement), l'utilisateur dans ses différentes dimensions (personne, groupe, collectif, communauté) et les valeurs, la déontologie professionnelle et les méthodes d'intervention.

*« Ces quatre éléments, en tension constante, correspondent ...à l'équilibre ou à la rupture qui se joue entre ces différentes forces, à la recherche permanente d'un choix parmi les possibilités engendrées par la situation...Il s'agit bien de forces tantôt opposées tantôt convergentes parmi lesquelles **le professionnel aura à prendre place et à effectuer des choix** ».*

Enfin, la posture est singulière. Elle est la manifestation (physique et symbolique) d'un état d'esprit. *« Façonnée par nos croyances et nos intentions, elle exerce une influence directrice et dynamique sur nos actions, leurs donnant sens et justification. »*

Des compétences spécifiques pour accompagner les transitions territoriales ?

Le développement des coopérations, la conduite du changement, la co-construction tendent à occuper une place primordiale dans les missions et savoir-faires requis pour les transitions territoriales.

Pour accompagner ces dynamiques, il importe d'adopter certaines postures et d'acquérir de nouvelles compétences permettant de prendre en compte la dimension politique du processus et de prendre en charge les difficultés du changement.

3 « figures » permettent de mieux cerner ces « nouvelles » exigences professionnelles pour les développeurs :



Le facilitateur :

Dans les transitions territoriales, l'aspiration au changement doit être partagée par un nombre suffisamment élevé d'acteurs du territoire. Elle se nourrit d'un diagnostic commun sur la nécessité de réformer, ou de manière plus radicale d'abandonner un système. Pour être commun, ce diagnostic doit être construit à partir de grilles de lecture / d'analyse du territoire comprises, négociées, acceptées par des acteurs qui ont des référentiels / des points de vue différents sur la réalité. Le facilitateur, au service des élus et/ou des citoyens met en place les conditions et les méthodes pour que les différentes parties prenantes puissent exprimer leur point de vue et construisent ensemble dans une logique d'intelligence collective.



Le médiateur :

L'objectif visé fait l'objet d'une vision / aspiration partagée par un nombre suffisant d'acteurs pour activer le changement. Cette vision n'est pas forcément consensuelle. Le médiateur doit continuer son travail d'intermédiaire et de mise en dialogue des référentiels des différents acteurs d'un même territoire. A lui de comprendre ce à quoi chacun tient, ce qui est négociable, et de le rapporter au porteur politique du changement (leader) en proposant plusieurs stratégies possibles.



Le diplomate :

La facilitation et la médiation participent à l'inter-intelligibilité des référentiels de chacun et à la construction collective. Mais il s'agit aussi de dissiper les malentendus pour consolider les points d'entente et de mettre à jour les véritables points de désaccords, voire les lignes de clivage qui vont structurer les alliances et leurs oppositions. Le diplomate porte alors cette dimension politique de préparation du terrain pour les négociations en vue de la construction de collectifs d'acteurs pour le changement. B. Morizot (2016) liste ses compétences : le diplomate connaît les langues communes (ici les codes, normes, représentations, manières de faire, savoir-être communs aux différents acteurs du territoire), les rapports de force et lieux de confrontation, les intérêts de chacun dans le changement (ou dans le maintien du système), les compositions de rapports et les incompatibilités, les agencements possibles. Il est compositeur et agenceur.

Notes & Sources

- DE ROBERTIS Cristina, ORSONI Marcelle, PASCAL Henri, ROMAGNAN Micheline « L'intervention sociale d'intérêt collectif, de la personne au territoire » Presses de l'EHESP 2008, LAMEUL G, 2008 « Les TIC en formations d'enseignants et les postures professionnelles » in Savoirs n°17, p.73-94
- AdCF / Alliance Villes Emploi / CCI France / Cner / France Clusters / Initiative France - Avril 2017 « Partager un référentiel des compétences des développeurs - économiques territoriaux », 40p. [accéder au document](#)
- IRDSU, 2017. - « Mon carnet métier, petit guide pour contribuer à l'évolution du développement territorial ».



Bibliographie : complément...

ADEME, « *Changer les comportements, faire évoluer les pratiques sociales vers plus de durabilité, L'apport des sciences humaines et sociales pour comprendre et agir* », ADEME 2016

Bally F., « *Vers une transition énergétique citoyenne, La réappropriation des questions environnementales par les acteurs ordinaires* », 2015

Bertin E., 2020, « *L'approche systémique* », Les jeudis du (dé)confinement local UNADEL

Blondiaux L., « *La démocratie participative : entretien avec Loïc Blondiaux* » Publié le 15/01/2018, Anne Châteauneuf-Malclès
<http://ses.ens-lyon.fr>

Caron P., Valette E., Wassenaar T., Coppens G., Papazian V. (Eds.), 2017. « *Des territoires vivants pour transformer le monde* ». Editions QUAÉ, Collection Agricultures et défis du monde. 280p.

CNFPT, Etude « *Evolution du champ professionnel du développement territorial* », 2021

Debarbieux B., Lardon S., 2003. « *Les figures du projet territorial* ». Editions de l'aube

Debarbieux B., Vanier M., 2002. « *Ces territorialités qui se dessinent* ». Paris, Editions de l'aube, 268p.

Deffontaines J-P., Marcelpoil E., Moquay P., 2001. « *Le développement territorial : une diversité d'interprétations* ». In Lardon S., Maurel P., Piveteau V. (dir.), Représentations spatiales et développement territorial, Editions Hermès, Paris, 39-56

Fabrique des transitions, « *Actes des Journées de sensibilisation aux fondamentaux de la transition* », partenariat CGDD, 2021

Garat N., 2020a. « *Clermont-Ferrand : l'alimentation locale, un objectif partagé* ». Diagonal, revue des équipes d'urbanisme, N°209, pp 48-51

Garat N., 2020b. « *Territoire des deux rives : les jardins potagers reprennent des couleurs* ». Diagonal, revue des équipes d'urbanisme N°209, pp 52-53)

Gwiazdzinski L. (Ed.), 2016. « *L'hybridation des mondes. Territoires et organisations à l'épreuve de l'hybridation* ». Grenoble : Elya Editions. Collection « *L'innovation autrement* »

Gwiazdzinski L. et Cholat F. (Dir.), 2021. Territoires apprenants. Un processus d'apprentissage émergent à l'épreuve du réel. Grenoble : Elya Editions. Collection « *L'innovation autrement* », 256p.

Klein, J.-L. et D. Harrison (2007), « *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés* », Montréal, Presses de l'Université du Québec

Larrère C. et Larrère R., 2018. « *Penser et agir avec la nature. Une enquête philosophique* ». La découverte, 408p.

Lardon S., Moquay P., Poss Y., 2007. « *Développement territorial et diagnostic prospectif. Réflexions autour du viaduc de Millau* ». Editions de l'Aube, essai, 377p.

Lancement K. et Lévêque S., « *L'action citoyenne, accélératrice de transitions vers des modes de vie plus durables* », Revue THEMA CGDD AVRIL 2019, coordination (CEREMA)

Lejeune C., « *Défi écologique et social, de quoi parle-t-on ?* », Université de Lausanne, Conférence introductive Journées des territoires 2019

Lejeune C. et Hess G., « *L'expérience vécue de la nature : un levier pour transformer le politique dans un monde fini* », VERTIGO, La revue électronique en science de l'environnement Hors-série 32 | avril 2020,

Magnaghi A., 2014. « *La biorégion urbaine. Petit traité sur le territoire bien commun* », Paris, Eterotopia

Morizot B., 2017. « *Nouvelles alliances avec la terre. Une cohabitation diplomatique avec le vivant. Tracés* », Revue de Sciences Humaines, 33, p. 73-96
<https://doi.org/10.4000/traces.7001>



Pecqueur B., 2006, « *Le tournant territorial de l'économie globale* », Économie et société, n°12-125, pp. 17-32.
Vanier M., 2008, *Le pouvoir des territoires*, Essai sur l'interterritorialité, Paris, Economica, Anthropos, 160 p.

"Programme partenarial Transition énergétique et sociétale"(TES), « *Il faut faire évoluer nos « modes de vie » ! Oui mais comment ?* », Flash TES n°3, Janvier 2020

Rallet A., 2020. Transitions et Living lab. Table-ronde du Symposium final PSDR4 « *Transitions pour le développement des territoires* »

[accéder au document](#)

Rey-Valette H., Chia E., Mathé S., Michel L., Nougariès B., Soulard C.T., Maurel P., Jarrige F., Barbe E., Guiheneuf P-Y., 2014. « *Comment analyser la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture* ». Géographie, Économie, Société, Vol 16/1, pp. 65-89.

RnPAT, 2020. « *Retour sur les Rendez-Vous d'automne – hiver du RnPAT* »

[accéder au document](#)

Rosanvallon, P., « *Le mythe du citoyen passif* », Article Le Monde le 19 juin 2004

UNADEL, « *Transition et conduite du changement* », Mai 2019

Avec le soutien de :



Remerciements :

Cette publication est le résultat du cycle de travail « Développement territorial, transitions et renouvellement de l'ingénierie », mené entre 2018 et 2020 dans le cadre du Carrefour des métiers du développement territorial. Nous tenons à remercier chaleureusement tous les professionnels, élus, chercheurs, experts, citoyens qui ont contribué à ces travaux. Nous saluons également, à cette occasion, le soutien et l'engagement de nos partenaires depuis de nombreuses années (CNFPT, CNCD, UNAFORIS, ADCF, Centres de ressources, Universités, IRTS...) et tout particulièrement l'ANCT.

Pour mieux nous connaître et nous contacter :
www.irdsu.net et www.unadel.org