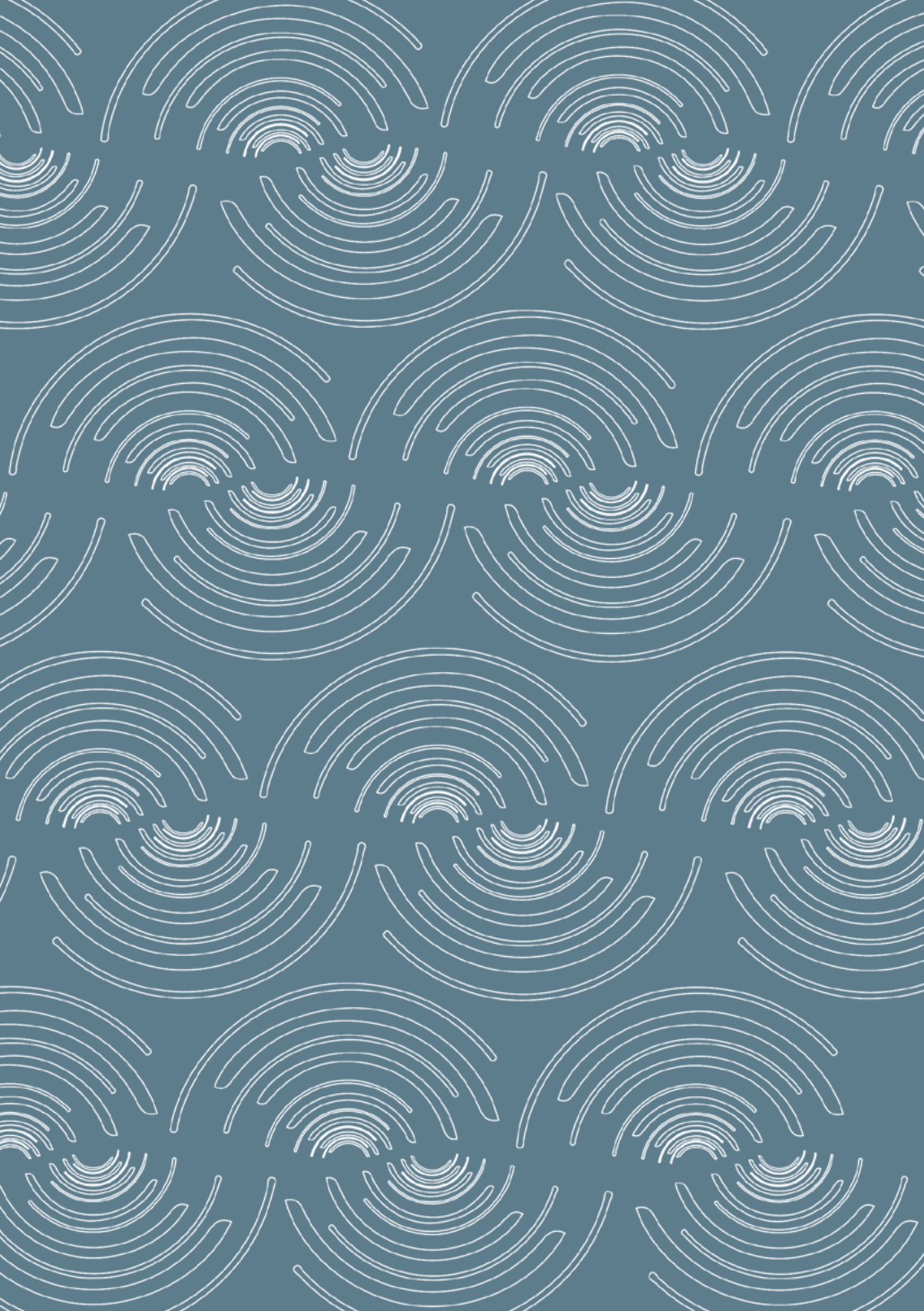
L'Agora des 4 Fantastiques

Un exercice réflexif et narratif pour muscler le jeu coopératif des territoires en transition.



La FABRIQUE des TRANSITIONS



Avant-propos

Le Parcours territoires Pilotes réunit 10 territoires, aux contextes et trajectoires très diverses, soucieux d'amplifier leurs démarches de transition. Chaque territoire engage une délégation représentant les acteurs-clés des écosystèmes territoriaux, des piliers incontournables sans lesquels toute démarche de transition à l'échelle du territoire serait incomplète : élus, agents des collectivités, acteurs socio-économiques et agents de l'État déconcentré.

L'un des moments forts de ce Parcours ont été les temps d'échanges en groupes de pairs. Le pari est le suivant : malgré les différences entre les territoires, les acteurs de chaque catégorie partagent des enjeux communs. Aménager des temps d'échanges inter-territoriaux avec ses "pairs" devient ainsi indispensable si l'on veut ancrer et professionnaliser sa fonction, prendre du recul sur ses contraintes, partager des bonnes pratiques et des pistes d'améliorations, ou encore identifier les marges de manœuvres vers des écosystèmes territoriaux plus coopératifs. Car pour coopérer, il ne suffit pas de mieux se connaître : il faut également comprendre les contraintes et les enjeux des autres catégories d'acteurs !

Chaque catégorie a ainsi son espace de dialogue dédié lors de trois demi-journées en visioconférence. Les discussions ont suivi une progression logique. D'abord, partir du réel des pratiques, des contraintes, des difficultés et des leviers d'améliorations pour définir ce qu'est le rôle de chaque catégorie d'acteurs à l'heure des transitions. Ensuite, qualifier les différentes relations que les acteurs entretiennent les uns avec les autres, révéler ce qui fonctionne et ce qui dysfonctionne. Enfin, formaliser des demandes à adresser aux acteurs de l'écosystème, ainsi que des engagements qu'eux-mêmes pourraient prendre pour soutenir cette démarche.

Pour finir, une dernière journée en présentiel à Paris, dite Agora, avec pour objectif de permettre à chaque groupe de présenter à l'ensemble du collectif le contenu de ses réflexions, de se présenter en tant que collectif et d'interpeller les autres collectifs d'acteurs de l'écosystème sur les voies à emprunter pour aller vers davantage de coopération. Un temps riche en révélations et prises de consciences, qui a permis de faire converger l'ensemble des participants sur la compréhension des mécanismes nécessaires à l'instauration d'un cadre de coopération stable et durable.

Créer dans un premier temps des espaces privilégiés et réservés aux seuls pairs, avant d'aménagement un espace de dialogue de catégorie à catégorie est un parti-pris assumé, en rien contradictoire avec la coopération ou la transversalité. Ces espaces cloisonnés permettent de revoir les rapports de domination et d'instaurer les conditions d'une véritable égalité d'écoute et de parole. En somme, ce dispositif d'échanges entre pairs donne à chaque catégorie l'occasion de se raconter.

C'est dans un souci de fidélité à cette approche narrative que vous trouverez, dans les lignes qui suivent, le récit de ces échanges. Bonne lecture !

Introduction

C'est à l'occasion de la septième étape de l'accompagnement proposé par la Fabrique des Transitions que nos territoires pilotes se retrouvent en visio. Ils sont nombreux à se connecter – une cinquantaine – le 10 mars 2022. Nicolas et Julian posent le cadre et les intentions de ces trois prochaines demi-journées en "groupes de pairs". Certains participants font remonter des inquiétudes sur l'investissement en temps que représentent ces neuf heures d'échanges, ils savent déjà qu'ils ne pourront pas se rendre disponibles à chaque fois. On sent poindre un questionnement sur l'intérêt de se retrouver entre pairs, alors que les dossiers ne manquent pas dans les territoires. Que va-t-on bien pouvoir se dire pendant tout ce temps ?

L'objectif de ces échanges est triple. Tout d'abord, chacun doit pouvoir évoquer ses difficultés, ses expériences réussies et ses enjeux sous le regard bienveillant de ses pairs. Ensuite, il s'agit de caractériser le rôle de chacune des catégories d'acteurs réunies, d'identifier leurs savoir-faire et leurs postures et de comprendre comment ceux-ci évoluent dans une démarche de transition. Enfin, le troisième objectif est de renforcer la capacité de coopération au sein des écosystèmes territoriaux en identifiant les relations de travail nécessaires avec les autres acteurs du territoire pour un fonctionnement coopératif.

Les binômes d'animation des groupes de pairs – membres de l'Association de Promotion de la Fabrique des Transitions ou alliés de la Fabrique des Transitions – sont prêts. Pour chaque groupe, il y a un animateur qui va conduire les discussions et s'attacher à ce que chacun puisse s'exprimer, ainsi qu'un scribe qui va essayer de rendre compte de la richesse des échanges. Ce cadre d'animation vise à garantir l'anonymat et la confidentialité pour permettre des échanges sincères et transparents. Avant chaque visio, le compte rendu de la séance précédente sera diffusé à l'ensemble des participants pour que ceux qui n'auraient pas pu y assister puissent "rattraper" la séance et contribuer à enrichir la réflexion collective.

Toute cette matière permettra de construire le 28 avril, en Agora, une déclaration commune des 4 groupes de pairs.

1.
Qui sont les groupes de pairs ?

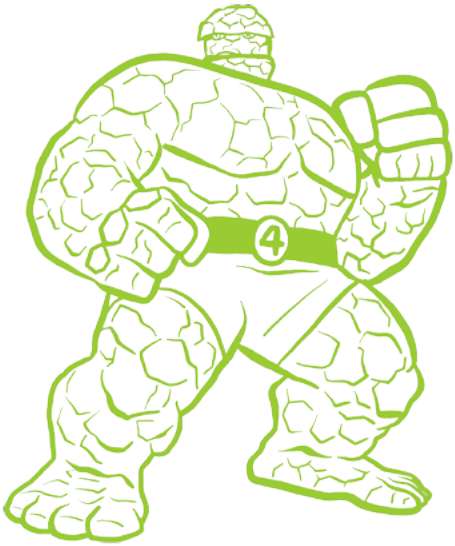
Depuis son lancement, le programme d'accompagnement des territoires pilotes repose sur une logique d'écosystèmes d'acteurs. Le principe est simple : pour arriver à faire entrer ou accélérer un territoire en transition, on doit pouvoir s'appuyer à minima sur des élus, des agents de collectivités, des agents de l'État déconcentré et des acteurs socio-économiques. Ces quatre catégories d'acteurs sont représentées dans les délégations territoriales du programme. Nous avons ensuite choisi de permettre à chaque catégorie d'échanger "entre pairs", librement, sur son rôle et ses difficultés, avant de partager ces discussions avec les autres acteurs.

Face aux enjeux de la transition écologique sur nos territoires et parce que la mise en récits fait partie du processus de transition, nous n'hésitons pas à convoquer dans notre imaginaire les super héros des bandes dessinées Marvel. Ainsi, ces quatre groupes de pairs ont été baptisés les 4 Fantastiques* !



Mister Fantastique est l'élu.e

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



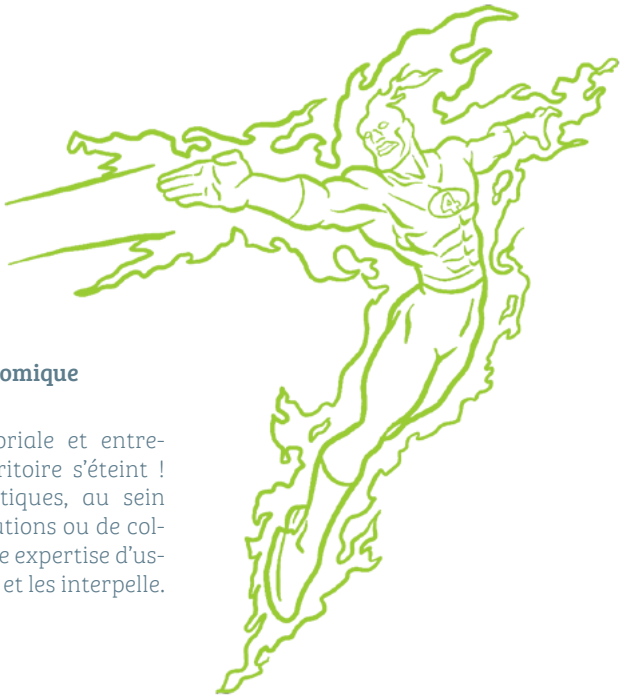
La Chose est l'agent

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



La Femme Invisible est L'État

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



La Torche est l'acteur socio-économique

Il incarne la dynamique territoriale et entrepreneuriale sans laquelle le territoire s'éteint ! Projets alimentaires ou énergétiques, au sein d'organisations privées, d'associations ou de collectifs citoyens organisés... Il a une expertise d'usage, challenge les acteurs publics et les interpelle.

Voici donc nos quatre groupes de pairs, issus des délégations des territoires pilotes, prêts à révéler leurs combats, leurs super-pouvoirs et leurs besoins pour accomplir leur mission. Ensemble, ces quatre acteurs sont des pivots pour porter les transitions !

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

2.
Quelles missions endossent les 4 Fantastiques sur leur territoire ?

La première session de visio vise à définir le rôle, les postures, les compétences et les défis des 4 Fantastiques. Pour lancer les échanges, les participants sont invités à se présenter et à expliquer des situations vécues sur des projets de transition pour illustrer les thématiques de la session.

Mister Fantastique : les élus en transitions

Il représente le groupe des élus en transitions et considère qu'il a pour mission de faire émerger une vision sur le territoire et de mobiliser : engager les citoyens et les autres acteurs dans cette dynamique. Les élus qui participent à la Fabrique des Transition ne sont pas tous maires ou présidents, ils portent et défendent donc leur vision de la transition également au sein de l'exécutif. Ces élus sont garants de la transversalité de la transition écologique et créent du lien entre les agents et les autres acteurs du territoire... au risque d'avoir l'air de se mêler de tout et de renforcer cette image de l'élu qui souhaite garder la main sur tous les sujets. C'est un équilibre difficile à tenir.



Parmi leurs compétences propres, on peut noter la capacité à chercher des partenaires, à organiser des alliances au-delà des clivages politiques. Ce qui n'est pas une mince affaire lorsqu'on évolue dans un rapport de force quasi permanent en interne ou avec les autres acteurs du territoire. Selon les sujets et le contexte, ils doivent tantôt convaincre et affirmer leur vision, tantôt créer les conditions du débat et faire émerger une vision collective.

Pour réaliser leur mission, les élus en transition ouvrent des espaces de discussion avec tous les citoyens : les jeunes, les anciens, les écolos, les anti-écolo, ceux qui sont convaincus et ceux qui ne comprennent pas. Un de leur enjeux le plus fort est d'arriver à accorder les différentes représentations que chacun peut avoir de la transition écologique. Ils coordonnent aussi les processus de travail avec les autres élus et les agents, en mettant en place, par exemple, des commissions de travail.

Le talon d'Achille de Mister Fantastique c'est le temps et la charge de travail ! Représentations, missions à la communauté de communes, conseils municipaux, groupes de travail... Les élus n'ont pas suffisamment de temps pour prendre de la hauteur et avoir une démarche réflexive sur les actions qu'ils mettent en place. Ils doivent apprendre à prioriser les sujets et à trouver une organisation personnelle pour réussir à concilier vie professionnelle, fonction d'élu et vie personnelle. Un défi permanent qui décourage parfois les jeunes actifs d'endosser le costume.

La Chose : les agents en transitions

La Chose représente les agents des collectivités qui travaillent en lien direct avec les élus pour mettre en œuvre, de façon opérationnelle, la vision politique de la transition sur le territoire. C'est un chef d'orchestre qui doit savoir mettre en confiance ses interlocuteurs dans la durée. Les agents accompagnent les porteurs de projets, les aident à formuler ou

à reformuler leurs besoins dans un vocabulaire technique et administratif qu'ils savent adapter en fonction des publics. Ils ont une grande capacité d'adaptation, en fonction des thématiques abordées et aussi du type d'interlocuteurs (citoyens, entreprises, élus, État, etc.), ce qui leur demande parfois un travail très fin de qualification des enjeux. La transversalité nécessaire à la transition qui touche tous les services, si elle peut rendre un peu flou les contours de la mission des agents, les incite surtout à de la coopération !

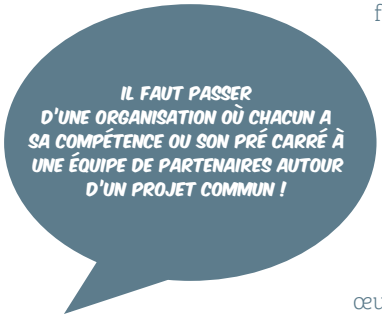


La Chose est "une main de fer dans un gant de velours" : très exigeante sur le maintien du cap de la transition mais avec diplomatie et écoute. Il existe une véritable tension entre cette posture qui requiert de la patience et le fort engagement et l'implication des agents en transition – bien souvent peu reconnus – face à l'urgence d'agir…

Les agents sont parfois obligés de naviguer à vue : lorsque la transition n'est pas suffisamment portée politiquement ou que l'ambition n'est pas claire, il lui est difficile de la rendre opérationnelle sur le territoire et de construire des alliances au sein de la collectivité. Dans leur rôle d'animateur, les agents doivent créer des espaces de coopération et manquent parfois de formations et d'outils pour ces nouvelles façons de piloter un projet au sein d'une administration encore bien souvent uniquement organisée en silos verticaux. Pouvoir prendre du recul dans des instances de pilotage de la transition sur les sujets de fond est un réel besoin pour les agents des collectivités.

La Femme Invisible : l'État territorial

La Femme Invisible représente l'État déconcentré et a tout d'abord un rôle régalien de contrôle de la conformité administrative des dossiers gérés par les collectivités et les acteurs socio-économiques. Elle s'assure de la mise en œuvre au niveau local des politiques nationales. Entre son côté gendarme et son côté financeur, la Femme Invisible cherche une troisième voie : un rôle de facilitateur et de connecteur sur le territoire, dans le cadre de l'accompagnement des projets, afin de faciliter leurs validations administratives. Pour réaliser leurs missions, les agents de l'État ont besoin d'être identifiés par les acteurs du territoire et impliqués le plus en amont possible. En retour, une connaissance fine des dynamiques, des alliances et des oppositions entre acteurs des territoires au sujet de la transition écologique est nécessaire pour accompagner la mise en œuvre des projets aux différentes échelles.



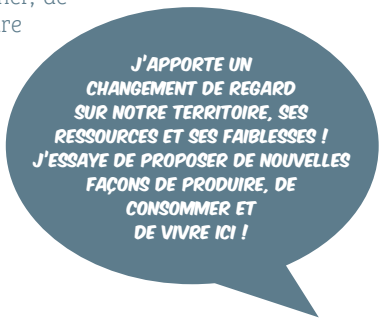
La Femme Invisible a besoin de créer plus de liens entre ses services et entre ses ministères pour répondre à la transversalité de la transition. Il s'agit de passer d'une posture où chacun est maître de son sujet, à une posture d'équipe pour accompagner, dans les délais, des projets qui touchent plusieurs compétences réparties entre services de l'État et parfois en contradiction entre eux ! Pour que les collectivités puissent bénéficier de recommandations,

anticiper les procédures administratives et les livrables attendus, des revues de projets sont parfois organisées entre services de l'État pour partager les bonnes pratiques, ou avec les porteurs de projet territoriaux pour adresser les différents enjeux que ceux-ci rencontrent.

Les agents de l'État territorial s'engagent à réaliser cette mission dans un contexte d'incertitude sur les moyens humains et financiers dont elle dispose. Elle subit des diminutions de postes et des changements fréquents de personnel à des postes stratégiques qui engendrent parfois des changements d'orientations. La Femme Invisible manque de temps et n'a pas le don d'ubiquité pour couvrir tout son territoire dans des relations bilatérales avec chaque collectivité ou porteur de projet.

La Torche : les acteurs socio-économiques

Elle représente les acteurs socio-économiques et fait vivre le territoire ! Citoyens, associations, entreprises... Leurs activités sont très variées, mais tous contribuent par leurs actes de consommation, leurs moyens de productions, leurs entreprises de diverses activités, à une économie locale, durable et résiliente. Ressourceries, coopératives d'énergies citoyennes, artisans ou encore réseaux d'acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire permettent de créer ou de préserver des emplois aux compétences et savoir-faire spécifiques à la transition écologique et de redonner vie à des ressources abandonnées du territoire (friches, bâtiments historiques, etc.). La Torche contribue à maintenir du lien social sur le territoire et à créer des espaces de coopération entre acteurs pour développer leurs projets. Tous ces acteurs ont un rôle essentiel de démonstrateurs de la transition écologique : ils éveillent les consciences, ouvrent les imaginaires des citoyens, de leurs clients, coopérateurs ou adhérents, en proposant d'autres manières de consommer, de vivre, de travailler, de faire société ensemble. Leur maître mot c'est la cohérence : la cohérence entre leurs valeurs, leur activité professionnelle et leur vie personnelle. Pour cela, ils peuvent s'appuyer sur des réseaux d'échanges et une veille importante sur toutes les alternatives et démarches qui peuvent naître un peu partout ailleurs. Leur marge de manœuvre est assez grande lorsqu'ils créent une activité économique, limitée bien sûr par les difficultés de financement de projets atypiques et la peur du changement chez les gens et les administrations.



Si la Torche regroupe des convaincus, des bénévoles engagés dans ces enjeux de transition, qui ne manquent pas d'idées pour changer d'échelle et essaimer ces initiatives, elle a besoin de s'ouvrir à tous, de relier toutes les initiatives sans les stigmatiser. C'est une véritable "diplomatie de la transition" qui est nécessaire pour aller vers les autres, convaincus ou non, pour adapter son discours tout en gardant une démarche sincère.

La Torche peut parfois avoir l'impression de se consumer de l'intérieur : bien consciente de l'urgence d'agir, des problématiques déjà là ou à venir, elle consacre presque toute son énergie à la transition, tout en constatant des décisions sur le territoire qui lui paraissent aberrantes ou pas suffisamment engagées.

Les 4 Fantastiques font face aux enjeux angoissants des limites du modèle consumériste et extractiviste et des réticences face aux changements à opérer. Ils ont un pouvoir magique : rester lucide et malgré tout optimiste pour donner envie à tous de s'engager. Ce n'est pas un sourire de façade, c'est l'espoir chevillé au corps !

3.
Quelles relations entre les 4 Fantastiques ? Qu'attendent-ils les uns des autres ?

Jeudi 24 mars 2022, nouvelle visio d'échanges entre pairs. Ils sont tous revenus. Certains, ne pouvant vraiment pas être disponibles, ont convié des collègues ; des nouveaux nous ont rejoint ! Ils ne savaient pas à quoi s'attendre la première fois : certains acteurs n'avaient pas l'habitude de se confier comme ça, d'avoir des moments réflexifs sur leurs missions et ils ont été séduits par la première session. Des réflexions ont commencé à naître, des changements de posture apparaissent et ne demandent qu'à être approfondis… Cette séance s'attache à décortiquer les relations entre les acteurs du territoire.

La relation entre élus et agents des collectivités

On commence par le binôme élus / agents des collectivités : une relation qu'on pourrait caricaturer en disant "Mister Fantastique décide et la Chose applique" !

Dans le cas de notre binôme, néanmoins, cette répartition entre le cap fixé par les élus et la mise en œuvre par les agents est bien réelle. Il ne s'agit pas pour les uns ou les autres de dépasser ce cadre. Cependant, pour la transition écologique d'un territoire, ce binôme a besoin de relations de travails fondées sur la coopération, dans un sens (élus > agents) comme dans l'autre (agents > élus). Cela contribue à installer un binôme partageant une même vision de la transition, nouée autour d'une relation de confiance pour que les échanges soient sincères et réciproques.

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

Une nouvelle culture qu'il faut insuffler malgré la résistance au changement des équipes face aux couches supplémentaires de travail, de procédures et de réunions, inévitables lorsque celui-ci est appliqué de façon descendante, sans recherche de réciprocité, d'intégration, de mutualisation et sans confiance. Lors des recrutements, les élus doivent être davantage attentifs à l'esprit d'initiative et aux convictions des agents – et notamment au sein des équipes de direction – en matière de transition pour s'assurer que ceux-ci vont bien porter le projet et réussir à prendre les initiatives dans les espaces qui s'offrent à eux (et que les élus ne voient pas). Le binôme aura également besoin d'espaces pour prendre du recul sur les capacités opérationnelles nécessaires pour mettre en œuvre la transition, ainsi que de débats de fonds permettant d'affiner le processus de transition. Enfin, un équilibre entre les temps de réunions et les temps consacrés à la production des projets opérationnels est à trouver pour que chacun puisse respecter ses engagements et son agenda.

La relation des collectivités à l'État

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

La relation aux acteurs socio-économiques

Les acteurs socio-économiques constituent peut-être la catégorie de l'écosystème dont les relations sont le plus variables selon que l'on soit élu ou agent – sans vouloir généraliser ou simplifier la réalité, évidement. Une idée est néanmoins revenue lors des échanges, selon laquelle les agents connaissent bien l'Économie Sociale et Solidaire alors que les élus ne comprennent pas toujours le rôle crucial que peuvent jouer les acteurs et entrepreneurs du territoire.

Même, les élus sont parfois réticents, voire méfiants envers les acteurs de l'ESS, puisque les engagements en faveur de la transition écologique de ces acteurs pourraient être perçus comme partisans, risquant des compromettre les élus. De cette méconnaissance découle parfois une absence de dialogue et des incompréhensions. D'où l'importance pour les acteurs socio-économiques de créer des points de rencontres, parfois informels, et de multiplier les points d'accroches entre leurs réseaux et la collectivité pour faire connaître leurs actions. Ils espèrent ainsi arriver à créer un lien pérenne avec les élus en transitions.

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

Aller au-delà d'une logique de guichet de financement des projets de l'ESS, voilà le souhait des agents, des élus et des acteurs socio-économiques. Les trois protagonistes reconnaissent la nécessité de se rencontrer, de dialoguer, d'identifier les expertises d'usage de l'ESS, ainsi que les compétences et les rôles que les collectivités pourraient avoir pour soutenir activement les changements d'échelles des dynamiques économiques durables que les acteurs inventent.

Avec les entreprises qui ne font pas partie de l'ESS mais qui jouent pour autant un rôle important sur le territoire, il n'est pas simple pour les élus d'aborder les questions de transitions. Tout d'abord, il y a souvent une distinction entre les élus en charge de la transition (parfois également de l'ESS mais pas toujours) et ceux chargés du développe-

ment économique. Distinction qui peut être un frein à la mise en œuvre d'une stratégie de développement économique compatible avec les enjeux de transitions.

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



Les 4 Fantastiques se rejoignent sur la nécessité d'ouvrir des espaces de coopération et de réflexion à long terme, tout en commençant à agir dès maintenant pour rendre la transition tangible et surtout visible.

4.
Quelques idées sur la coopération dans les territoires.

Au fil des échanges, et plus particulièrement lors de la troisième session en visio, des besoins pour permettre de créer cette coopération entre acteurs du territoire ont émergé. Autant d'ingrédients nécessaires à une bonne recette, même s'il n'y a pas de recette ni de baguette magique.

La création d'espaces et de moments d'inter-connaissance formels ou informels

L'Agora du 28 avril, journée de partage de ces exercices entre pairs, sera l'occasion d'apprendre à se connaître entre catégories d'acteurs et au sein des délégations et des territoires – une occasion qui ne remplace pas le travail de fond qui doit ponctuer tout un mandat et au-delà des personnes engagées dans le parcours. Des moments informels sont plus que nécessaires pour créer du lien. Cela peut être un trajet en bus effectué tous ensemble pour aller découvrir des alternatives sur le territoire, un voyage apprenant ou un barbecue, un moment convivial partagé ensemble pour faire tomber les casquettes d'élus, d'agents ou de membres d'association, dans la bienveillance et la convivialité. Prendre plaisir à faire naître ensemble cette dynamique de transition est un objectif à ne pas perdre de vue pour tenir dans la durée !

L'acculturation

Elle est nécessaire et commune à tous les acteurs dans les processus de coopération. Il s'agit de se former à de nouvelles formes de "faire-ensemble", à de nouvelles gouvernances participatives telles que les SCIC, afin de répondre à cet enjeu de transversalité requis par la transition écologique. Les 4 Fantastiques ont besoin de méthodes et d'outils pour animer, sur leur territoire, des projets transverses en intelligence collective et surtout de pouvoir expérimenter ces méthodes en se mettant dès le début d'accord sur le fait qu'il y aura des échecs et donc, à condition de s'en donner les moyens (espaces réflexifs de débrief, partages d'expériences…) des apprentissages… Une posture différente pour ces acteurs qui devront tous surmonter la peur naturelle, mais parfois paralysante, de l'échec.

L'incarnation

C'est l'ingrédient le plus difficile à trouver : l'incarnation de cette démarche de coopération par tous les acteurs… Et au sein des administrations et des organismes acteurs de la transition. Il ne s'agit pas de fonctionner en vase clos, mais d'arriver à transmettre ces méthodes de travail fondées sur la coopération, ce changement de posture à tous les niveaux (élus, État, agents, acteurs socio-éco) pour fluidifier les projets de transition et ne pas se retrouver bloqués par un fonctionnement uniquement vertical et descendant qui reste trop souvent la norme !

Ces éléments permettent de dessiner un cadre de confiance où chacun se sent libre d'exprimer ses besoins et ses contraintes à l'ensemble du groupe, pour que tous en aient conscience et soient responsables du processus de coopération.

Bien sûr, tout cela demande du temps et des moyens (humains et financiers) qui, à l'unanimité, seraient mieux investis en amont des projets afin de définir ce cadre, plutôt qu'après, lorsqu'il faut courir après les uns les autres pour essayer de les ramener dans le processus de travail.

5.
Les enseignements de l'Agora.

L'Agora : un espace d'écoute et d'expression de points de vue collectifs

À la suite de ces trois demi-journées d'échanges, les attentes sont fortes pour l'Agora ! Cette transversalité tant discutée, tous ont envie de la mettre en pratique, de la toucher du doigt au cours de cette rencontre. Il y a même comme une pointe de défi lancée aux organisateurs : vous nous faites parler de coopération, mais là on est dans l'entre-soi depuis trois sessions : vivement l'Agora !

Le parti-pris de ces groupes de pairs était d'établir les conditions d'une écoute attentive, de permettre la prise de conscience de certaines postures et a priori entre pairs lors d'une rencontre collective le 28 avril.

Et nous y voilà ! Les territoires sont tous représentés. Certaines délégations sont au complet, d'autres non. Mais tous arrivent des quatre coins de la France, dans la bonne humeur. La journée a lieu à l'OASIS 21, allié de la Fabrique des Transitions, un espace coopératif dédié aux transitions écologiques et citoyennes. Ce Tiers Lieu situé dans le 19° arrondissement de Paris annonce la couleur de la journée.

Après un café bien mérité – certains ont pris le train de nuit, les groupes de pairs se reforment le temps de se (re)découvrir hors écrans et de se remettre en tête les éléments qui ont été discutés. L'objectif de la matinée sera tout simplement de dire les choses, de s'écouter et de s'entendre : se présenter, expliquer et assumer son rôle au sein de l'écosystème territorial, ses relations avec les uns et les autres, ses besoins et ses attentes en matière de coopération et de travail. La sincérité et la bienveillance sont de mise pour que le processus soit constructif.

L'animation est lancée sous forme de débat mouvant. Chaque groupe présente tout d'abord son rôle sur le territoire, ses difficultés et ses leviers d'action, puis ses relations avec les autres acteurs et ses attentes et enfin, ses engagements.

Lorsqu'un groupe s'est exprimé, nous prenons le temps d'entendre des réactions de la part des autres participants : surprises, intérêts, accords ou désaccords.

Le rôle des agents de l'État

On pouvait s'y attendre : beaucoup sont surpris par la description que les agents de l'État font de leur rôle sur le territoire. Comme peu d'autres acteurs sont en lien direct avec eux, ils ne les connaissent pas et découvrent le rôle de facilitateur de projet qu'ils peuvent jouer à certaines conditions. Les agents de l'État ne sont pas que des gendarmes mais peuvent, s'ils ont connaissance des dynamiques locales et sont mobilisés en amont, accompagner les collectivités sur des sujets de transition, désamorçer les contradictions entre services de l'État, faciliter la mise en œuvre.

Les deux porte-paroles du groupe (et oui cette espèce de super héros de l'État se cache encore beaucoup !) partagent une bonne pratique qui vise à mettre en place des comités de revue de projets mensuels sur le thème de l'énergie, pour que les collectivités puissent présenter leurs

projets en amont et recevoir des conseils de la part d'agents de l'État de différents services. Une démonstration de transversalité ! Les réactions sont favorables et certains demandent si ces pratiques sont généralisées – malheureusement non. Si le constat qu'il manque de la transversalité entre les services de l'État est partagé dans beaucoup de territoires, ces bonnes pratiques restent à l'initiative des agents ou des directions.

Oser sortir du cadre

Les agents de l'État passent à présent à leurs besoins et attentes vis-à-vis des autres acteurs. À leur demande d'être identifiés et pris en compte en amont des projets, les élus de certaines délégations répondent qu'ils sont allés voir leurs représentants de l'État pour les embarquer dans le projet de la Fabrique des Transitions, mais que ceux-ci ont décliné l'invitation. En témoigne la présence à l'Agora de seulement deux représentantes. Celles-ci ne sont pas étonnées par ces retours car se mettre dans une posture apprenante n'est pas dans l'ADN de l'État. Un programme comme celui de la Fabrique peut faire peur, il faut beaucoup de pédagogie pour l'amener. Pour oser sortir du cadre, encore faut-il un cadre ! Si les exécutifs des communes ou les directions des agences de l'État ne s'engagent pas dans le processus de la Fabrique des Transitions, il est très difficile pour les agents fonctionnaires de s'autoriser à y participer.

Sur cette relation entre l'État et les territoires, le témoignage d'un ancien Sous-Préfet de Lorient, est précieux. Il participe à la journée comme grand témoin, pour apporter une prise de recul sur les échanges. Il commence par souligner que les agences de l'État dans les territoires sont de plus en plus nombreuses. Il y a par exemple l'ADEME (Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), les conservatoires du littoral ou encore les Parcs Nationaux… Depuis plusieurs années, on a eu tendance à rajouter de la complexité en multipliant les agences. Pour lui, entendre parler de décloisonnement des services, de transversalité, n'est pas nouveau. L'originalité, c'est ce processus de la Fabrique des Transitions où on partage cela ensemble, où on crée un espace pour le dire, le discuter, le mettre au travail ! Concernant la possibilité pour un agent fonctionnaire de l'État, ou d'une collectivité, de sortir du cadre, il joue un peu la provoque pour marquer les esprits. Il partage qu'en poste, il a exigé de ses agents un "devoir d'insolence" : refuser les réunions inutiles, exiger de travailler en mode projet, avec de la coopération, faire preuve d'audace. On ne peut pas attendre que chacun prenne la voie de la transition, il faut parfois prendre la responsabilité d'y aller et d'avancer !

Prendre ses responsabilités

L'ancien Sous-Préfet souligne justement que le mot "responsabilité" n'a pas été prononcé lors des échanges. Alors que, quel que soit le projet, il y a toujours une personne qui signe, qui s'engage pour lancer le projet. Et pour lui, l'exécutif a une vraie responsabilité dans la temporalité des projets de transition. La transition écologique devra se faire sur les cinq prochaines années, avec les convaincus et ceux qui n'y croient pas. C'est pourquoi, ce sont les délais de mise en œuvre des projets de transition qui sont primordiaux. Il faut se poser la question suivante : quels délais entre la décision et la réalisation sont acceptables ? Peut-on mettre dix ans à se mettre d'accord pour construire une piste cyclable ? La réponse est non. Un message passé aux exécutifs qui a fait mouche auprès de nos délégations comme on le verra en fin de journée, lorsqu'ils nous feront part des enseignements tirés de la rencontre.

Le rôle des acteurs socio-économiques

Lorsque les acteurs socio-économiques expliquent leurs rôles et leurs besoins, l'ensemble des acteurs reconnaissent leur expertise d'usage de la transition. Ils sont cependant surpris, notamment les élus, de ce rôle d'animateur qu'ils se donnent parfois en matière d'engagement citoyen. En effet, certaines municipalités lancent des démarches participatives, cherchent à toucher les citoyens, mais sans toujours s'appuyer sur les associations ou les entreprises locales.

Faut-il un chef d'orchestre de la transition ?

Cet échange sur le rôle d'animateur amène une discussion plus profonde sur le rôle de chef d'orchestre de la démarche de transition d'un territoire. On a présenté Mister Fantastique – l'élu – comme le chef d'orchestre, mais doit-il forcément l'être sur tous les sujets ? S'il reste campé sur cette posture, l'élu peut passer à côté de coopérations intéressantes. Le leadership sur un projet peut être tournant en fonction des expertises des acteurs. On parle d'ailleurs de leadership coopératif et partagé !

C'est un point que souligne Céline Coubard, notre grand témoin de l'Économie Sociale et Solidaire. Au sein de la Fabrique des Transitions, Céline Coubard est chargée du programme de recherche-action "ESS et transitions". Elle aime étudier ces interstices entre les acteurs où naît la coopération, d'où le nom de son agence : Interstitiel. Le rôle du "chef de projet" peut donc être endossé par l'élu, l'agent ou l'acteur socio-économique en fonction de la temporalité et de l'expertise nécessaire. La co-responsabilité permet l'engagement de chacun.

Un leadership coopératif et partagé

Sincérité, c'est le maître mot pour garantir la coopération. Une sincérité envers soi-même pour identifier de quelle légitimité on est porteur dans ce jeu d'acteurs. Et une sincérité envers les autres pour que tous comprennent et aient conscience des contraintes de chacun. C'est en travaillant sur les points de désaccord que des acteurs coopèrent !

Cette notion de leadership coopératif et partagé est appuyée par Laurent Fussien, Directeur Général des Services de la ville de Malaunay, notre troisième grand témoin. Sortir de l'approche pyramidale du management et de la gestion de projets d'une organisation est pour lui essentiel. Il appelle agents et élus à partager une vision commune de la transition, ce qui fait écho aux attentes de ces deux groupes de pairs l'un envers l'autre. Car oui, la transition est une couche supplémentaire de complexité et la coopération un effort ! Le risque, c'est l'épuisement professionnel, la perte de sens.

Éviter le catalogue d'actions écologiques juxtaposées et donner du sens au travail de chacun dans les collectivités est un premier pas pour définir cette vision commune. Des conseils précieux pour les participants à l'Agora et notamment les élus, qui étaient très attentifs aux besoins et aux attentes des agents. Ils sont curieux de comprendre leurs difficultés dans cette transversalité qui leur est demandée. Comment mieux les aider ? Réponse forte des agents

aux élus : “apprenez que coopérer avec les services, les acteurs socio-économiques, ce n’est pas perdre le pouvoir ! Au contraire !”

Sortir d’une vision hiérarchique et descendante du pouvoir, c’est d’abord apprendre à se connaître. Céline Coubard nous prévient par exemple des jugements hâtifs envers l’ESS. Il existe en effet une tendance à séparer l’ESS du développement économique du territoire car pour beaucoup d’élus, l’ESS serait synonyme d’implication citoyenne et d’entreprises d’innovation. Les séparer revient à les hiérarchiser, donner plus d’importance à la valeur monétaire plutôt qu’à la valeur d’usage de la transition. Gare aux clichés : certaines entreprises sont très impliquées localement et certaines associations très innovantes ! S’ouvrir aux autres et inviter son collègue du développement économique à une conférence sur la biodiversité ou sur l’économie circulaire, voilà un conseil qu’ont retenu les participants pour faciliter le décloisonnement : l’approche systémique !

Accepter de perdre du temps pour en gagner !

La temporalité de l’action revient régulièrement dans les discussions sous forme de trois injonctions contradictoires : d’un côté l'urgence d’agir face aux changements à venir, de l’autre la nécessité de prendre le temps de se rencontrer et le besoin d'apprendre à se connaître pour poser un cadre de coopération. Sans parler du temps qui peut sembler perdu à essayer de convaincre ceux “qui ont toujours fait comme ça”.

Tous ces points de blocages que les participants à l’Agora vivent au quotidien, Marie Atinault, conseillère municipale de Rouen, Vice-Présidente en charge des transitions et des innovations écologiques, les a vécus au quotidien. Son témoignage conforte les élus dans le sentiment qu’ils ont exprimé qu’il leur faut consacrer plus de temps au début de leur mandat à la sensibilisation des agents : expliquer le projet de mandature et la vision de la transition et prendre le temps de comprendre leur réalité de métier. Pour Marie Atinault, au démarrage, les élus se jettent dans leur mandat avec beaucoup d’énergie, ils veulent changer l’organisation, trouvent que les processus sont trop lents… Mais bien souvent, il rencontre une peur du changement, une peur de régresser, de perdre au change. Accompagner ce passage, sans provocation, en montrant de l’intérêt pour les organisations en place, les compétences acquises, et en expliquant que la transition, c’est continuer de les développer, différemment.

Pour cela, il faut prendre le temps d’accompagner le changement, de poser le cadre de coopération, de découvrir les acteurs, de se former à de nouvelles pratiques de pilotage de projet et d’animation pour gagner en efficacité, répartir les responsabilités, mettre chacun en posture d’acteur. Et à l’inverse, refuser tout simplement les réunions inutiles (celles qui ne tirent pas les leçons des expériences vécues, celles qui ne permettent pas un arbitrage collectif éclairé, celles qui ressassent les mêmes choses perpétuellement). Apprendre à lâcher prise pour les élus (coopérer, partager le leadership), ce n’est pas perdre le pouvoir, c’est gagner de la capacité collective d’agir. Pour Marie Atinault, qui invite à l’introspection, chacun est à la fois victime du fameux cadre institutionnel, hiérarchique et archaïque et aussi complice de ce cadre.

Conclusion

Entrez dans l'alliance, voyez comme on danse !

Un vent d'audace a soufflé ainsi sur la fin de journée à l'Agora. Les participants se sont finalement regroupés en délégation territoriale pour échanger sur ce qu'ils ont vécu, ce qu'ils retiennent de cette expérience. Le tour de parole révèle qu'une conscience partagée émerge : les personnes présentes aujourd'hui et celles impliquées dans le Parcours ont en commun d'assumer le statut d'élus, d'agents, d'acteurs "en transition". Contre ceux qui renâclent ou s'attachent aux vieilles méthodes, eux osent expérimenter, dialoguer, s'ouvrir et coopérer… Une chose est sûre, le débat se poursuivra dans le train du retour !

Voilà entre autres ce qu'a permis de créer l'Agora : un lien de confiance, à l'image des visages souriants, des complicités naissantes, des regards bienveillants qui ont marqué cette journée. Une convivialité non feinte, qui témoigne de la joie de partager ses contraintes, d'être entendu et compris.

Car c'est bien là que se trouvait un enjeu essentiel pour tous les participants : dépasser l'image du super héros de la transition, capable de tous les miracles, invincible, mais surtout solitaire, agissant dans son domaine, avec son unique pouvoir.

Nos 4 Fantastiques repartent avec une forte envie de transmettre cet état d'esprit, ce changement de posture vers la coopération pour accélérer la transition !

Surtout, un espace de pilotage partagé d'un genre nouveau a pu être touché du doigt. Les 10 territoires développent chacun leur approche, décident isolément les uns des autres… Et pourtant, après ce processus de démocratie narrative, nous faisons le pari qu'ils n'oublieront pas qu'ailleurs, leurs pairs, partout sur le territoire, développent, expérimentent selon les mêmes principes directeurs des approches similaires. Et cela leur donne une force collective additionnelle. Non seulement ce sont des écosystèmes en transition, mais ils ont, les uns reliés aux autres, à travers des communautés de praticiens, des communautés de pairs, une puissance nouvelle pour continuer d'entreprendre !

Une publication proposée par l'Association de promotion de la Fabrique des Transitions (APFDT) à la suite du Parcours d'accompagnement de 10 territoires pilotes réalisé en 2021 et 2022 au sein de la Fabrique des Transitions et financé par l'ADEME et la Fondation Crédit Coopératif.

Une publication soutenue par la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme.

La Fabrique des Transitions est une alliance de territoires et acteurs engagés dans la transition écologique qui travaille au développement d'une ingénierie de la conduite de changement systémique, en fondant son action sur une Charte d'alliance et en s'intéressant particulièrement à la conduite du changement et au changement d'imaginaire.

Direction de la publication : Julian Perdrigeat (APFDT).

Rédaction : Anne-Sophie Ketterer (Envolée Pyrénéenne, alliée de la Fabrique des Transitions), avec l'appui de Nicolas Barennes, Anne-Louise Nègre et Irwina Marchal (APFDT).

Conception graphique : Irwina Marchal (APFDT).

Crédits photographiques 4 Fantastiques : sketchok.com, d'après une idée originale de Jack Kirby développée par Marvel Entertainment, Inc. (The Walt Disney Company).

