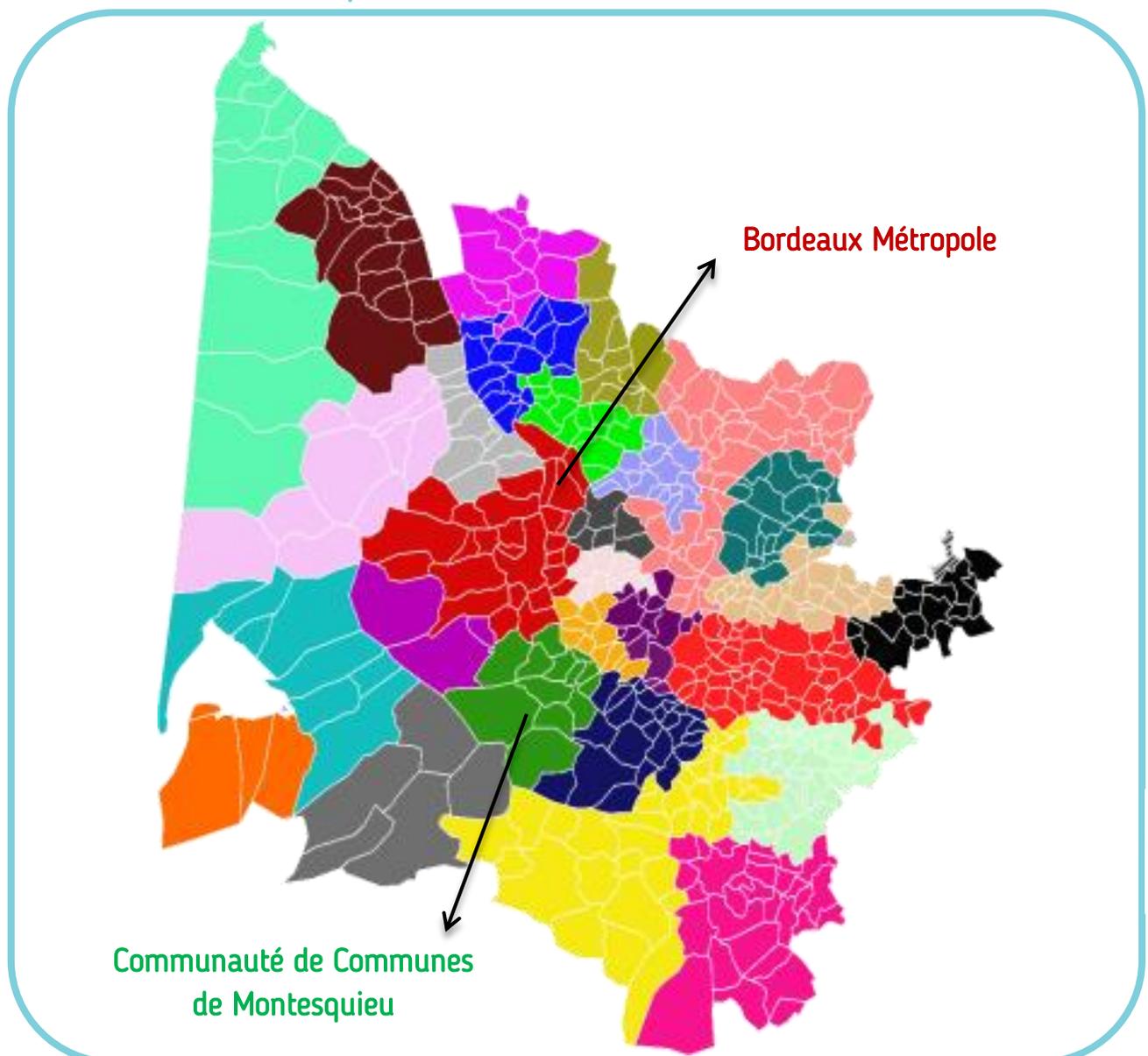


Le Département de la Gironde, la transition en profondeur

Depuis le début des années 2000, le Conseil Départemental de la Gironde poursuit une politique de transition écologique basée sur la mise en œuvre de son propre Agenda 21 ainsi que l'impulsion et l'animation en réseau d'Agendas 21, un peu partout dans le département. La démarche devenue Labo'M21 débouche aujourd'hui sur de nouvelles ambitions qui déclinent l'innovation et l'approfondissement de la participation des acteurs dans des outils développés au plus près du terrain avec les Labo'Mobiles.

Département de la Gironde



Une écoute territoriale inédite

Il est peu de dire que cette écoute de la Gironde est atypique dans la démarche d'écoute territoriale initiée par l'UNADEL, en partenariat avec Territoires Conseils et 4D. Dans cette recherche des liens entre stratégie de développement innovante en matière de transition énergétique et mode de pilotage et de gouvernance choisi par le territoire (les nouvelles pratiques démocratiques), nous avons, jusqu'ici, écouté Pays, intercommunalités et communes. Peut-on imaginer processus semblable à l'échelle départementale ?

La trajectoire de long terme de la Gironde sur le Développement Durable, la mise en réseau de près de 70 Agendas 21 et des modes innovants de conduites de l'action publique nous ont amenés à « écouter » ce Département, vu comme un territoire, assis sur une Métropole puissante et en lien d'impulsion et d'animation avec les intercommunalités.

« Toutes les échelles territoriales ont un fort potentiel de transition » disons-nous en conclusion des premières écoutes.

Est-ce aussi vrai à l'échelle d'un département ? Comment le Conseil Départemental réussit-il sa propre dynamique institutionnelle de transition ? Avec quelle impulsion sur les territoires girondins ?

Nous sommes allés à la rencontre de la très dynamique Mission Agenda 21 qui porte le projet depuis ses origines, et sur un des territoires qu'elle accompagne : la Communauté de

Communes de Montesquieu (CCM).

Montesquieu est réputé y avoir écrit une partie de son œuvre sous un chêne encore vivant aujourd'hui. Puisse ce parrainage de « l'esprit des lois » imprégner ce portait.

Une stratégie Développement Durable sur le long-terme

C'est dans le cadre d'une réunion d'experts français issus d'autres territoires que nous avons débuté cette écoute en octobre 2017 : une journée de créativité sur ce que pourrait être l'acte IV de l'Agenda 21 girondin.

Vilipendé ailleurs comme trop conceptuel, trop verbeux, trop large... le processus Agenda 21 est depuis les années 2000 en Gironde le fil conducteur d'une politique de développement durable puis d'innovation publique dont il est utile d'examiner les phases.

Dès 1998 existe une politique territoriale qui affiche un objectif de développement durable : les Contrats de Développement Durable (CDD) qui cumulent en un seul dispositif toutes les interventions et budgets du département en direction des territoires. Mais le second « D » n'est pas vraiment une priorité ! Cette politique contractuelle sera abandonnée pendant 10 ans, jusqu'à Gironde 2033 en 2013.

La politique de développement durable va alors se construire en 4 actes de 2004 à aujourd'hui...

Acte I – juin 2004 : lancement de l'Agenda 21 de Gironde

Le département se saisit de la totalité du référentiel national Agenda 21 pour la production d'un premier programme d'actions en 2006, après « 30 mois d'ateliers et de co-construction ». 94 actions sont mises en œuvre au sein du Conseil Général, sur les 3 axes du DD et en premier lieu:

- Un Plan climat ;
- Une démarche Santé et environnement ;
- Des clauses sociales dans les marchés publics.

« L'effet pervers constaté de telles actions emblématiques est leur côté vitrine qui occulte des pans entiers de l'action publique non encore couverts » nous explique la responsable de la Mission Agenda 21 depuis sa création en 2004, et « figure tutélaire de la transition écologique dans le Département » selon les propos du Directeur du Conseil de Développement Durable (C2D) de la Métropole Bordelaise.

Vers l'impulsion et l'animation d'un réseau de territoires

Dès 2005, l'Agenda 21 de la Gironde invite les différents acteurs et partenaires locaux à partager l'élaboration, la mise en place et l'évaluation de cette dynamique et de ce programme d'actions.

Outre l'interne du Conseil Général, l'Agenda 21 de la Gironde est dès lors aussi conçu comme une politique publique en direction des territoires infra-départementaux.

En mars 2005 est lancé un premier appel à projet avec pour objectifs :

- D'inciter les collectivités locales à inscrire le développement durable dans les projets de territoire ;
- De permettre la lisibilité et l'articulation de l'action publique aux différents échelons territoriaux ;
- De favoriser l'émulation et le retour d'expériences.

Il comporte un volet soutien à l'élaboration et un volet soutien à l'**animation** d'Agenda 21 locaux dûment délibérés.

Outre le financement d'un demi-poste « Agenda 21 » à hauteur de 10 000 € sur 3 ans, le contrat engage la collectivité à l'articulation avec l'Agenda 21 départemental, et à la participation aux travaux du Conseil Départemental des Agendas 21 (CDA 21), mis en place par délibération du Conseil Général dès 2015. Le CDA 21 est créé, lieu d'échange, de mutualisation et d'appropriation de méthodes. Plus de 70 collectivités et partenaires fonctionnent en réseau.

La nouvelle Mission Agenda 21 de la Gironde poursuivra sous forme d'animation de réseau cette politique très incitative.

Acte II – 2010/2013 : Agir et évaluer

L'Agenda 21 Gironde se donne 128 objectifs et 250 actions. Une importante évaluation stratégique en est faite. Le référentiel national Agenda 21 (pour lequel la Gironde est territoire test) se généralise.

En interne du Conseil Général, le portage technique et politique transversal est visible dans un Agenda 21 des Vice-Présidents (VP) et un Agenda 21 de la Direction Générale des Services (DGS).

*« Ces évaluations trop centrées sur les indicateurs, commente la responsable de la Mission Agenda 21, ont fait perdre le **sens global** par les acteurs (élus ou collaborateurs). ».*

Acte III – 2013/2017 : Du Conseil des Agendas 21 au Labo'M21

La question du sens de l'action est donc posée : il s'agit de se doter « d'images » car les mots, le vocabulaire du DD, tout le monde les emploie, « *on ne peut plus débattre* ».

On entend à ce stade la fatigue des Agendas 21 qui « *embrassent trop...* ». Il s'agit de préciser la vision et donner à tout le monde « *l'envie de jouer* ». La vision ainsi développée est « le bien être pour tous, aujourd'hui et demain » avec 3 « chemins pour y parvenir » :

- La capacité alimentaire ;
- Les mobilités choisies ;
- L'autonomie énergétique.

Une Mission Agenda 21 Gironde : ressource et appui

Tout au long de ces processus, la Mission Agenda 21 Gironde va se positionner comme lieu d'expertise et de ressources en interne et en externe sur les questions de Développement Durable, de méthodologie d'élaboration et d'animation notamment sur les méthodes d'animation de la participation citoyenne.

Prenant au mot l'article 28 de l'Agenda 21 mondial de Rio, de nombreuses démarches de concertation sont mises en œuvre dans lesquelles intervient en appui la Mission Agenda 21. Son positionnement sur ce thème nous apparaît très particulier.

Le système d'indicateurs s'articule autour de la question « *comment ça va mieux pour les gens et pour les territoires ?* ». Sur des questions précises, les territoires définissent ainsi des objectifs plus radicaux.

Une nouvelle démarche d'innovation collective s'incarne à partir de 2014 dans un lieu ressource : le *Labo'M21*, créé pour les acteurs. Il incarne l'approche innovante, participative et prospective de l'Acte III de l'Agenda 21.

Tiers-espace de créativité et de ressources, il met à disposition des acteurs un lieu, une boîte à outils et de la convivialité. Ouvert à tous - groupe projet, collectivités, associations, collectifs citoyens et acteurs privés - sous réserve d'accepter la posture « mode Labo », créative, ouverte et collaborative !

Il est ouvert au rez-de-dalle de

l'immeuble du Département de la Gironde. On est ainsi dans le partage de modes de faire des différents Agendas 21 locaux, en mode Labo et sur des boîtes à outils partagées.

Le local continue d'être accompagné grâce au réseau départemental des Agendas 21. Cette mise en réseau transforme progressivement la dynamique Agenda 21 girondine, en Agenda collaboratif en réseau : plus que de se résumer à la juxtaposition d'un Agenda 21 Départemental et de ceux des autres collectivités, l'enjeu du réseau est de gagner du temps à faire ensemble des choses, plutôt qu'à les mener seul.

Avec le Labo'M21, il s'agit d'aller encore plus loin dans le lien avec les territoires, par un appui hors les murs, grâce aux *Labo'Mobiles* qui voient le jour en 2017, expérimentés sur 9

projets défis sélectionnés portés par différents types d'acteurs (voir plus loin).

Acte IV – 2017 : l'innovation au service de défis radicaux

Participant toute une journée à la réflexion sur l'Acte IV, Hervé Gillé, VP en charge de l'innovation au Département, rappelle que nous partons d'une distanciation du citoyen à la politique. Il s'agit donc :

- De reconstruire la légitimité dans un contexte législatif (MAPTAM/NOTRe) qui éloigne le citoyen de la décision ;
- D'être une collectivité innovante pour laquelle la relation aux usagers est associée à l'offre de service public ;
- De permettre une réappropriation du service public qui passe par un projet mieux perçu par les agents.



La commune de Cars / michael clarkes stuff CC-BY-SA-2.0

Devant ce constat de la distanciation politique, et comme une forme de réponse à la crise du politique, comment créer les conditions pour élaborer des solutions nouvelles pour mieux répondre aux besoins actuels ou émergents ?

Comment définit-on la commande publique ? Comment aller à la rencontre de ces acteurs et des associations ?

Pour répondre à ces questions l'Acte IV se fonde sur deux grands principes :

- La participation des usagers ;
- Une stratégie de gouvernance de l'innovation publique avec la création de LaBase (voir ci-après).

Ce travail en interne devrait pouvoir s'appuyer sur :

- Un groupe de travail sur les pratiques participatives ;
- La formation dans tous les services d'ambassadeurs de l'innovation ;

- La systématisation de groupes usagers

Des actions significatives en interne ou comment la Mission Agenda 21 irrigue et diffuse

Le rapport annuel Développement Durable : un outil au service de la transition écologique

Ailleurs la rédaction de ce rapport obligatoire est un poncif, un passage obligé, ici c'est un très bel outil pour allier pédagogie, évaluation et mise en valeur.

Ce rapport annuel fait l'objet de nombreux échanges entre la Mission Agenda 21 et chaque direction, d'explications, d'allers et

retours. Mais aussi, nous indique la responsable de la Mission Agenda 21, « *ce rapport est aussi un moment important de coproduction inter-directions dans l'institution* ».

Il participe clairement d'une pédagogie du Développement Durable, qui fait avancer la mise en œuvre de projets vertueux.

Expérimentation de la participation des bénéficiaires du RSA à leur propre politique

Au départ, une délibération de fin 2014 longuement discutée, votée à l'unanimité, qui affirme la place de la participation citoyenne dans toute politique publique départementale (ou tout au moins, qui en interroge la faisabilité). Et puis un grand silence sur le sujet.

Ensuite la Mission Agenda 21 propose aux différents Vice-Présidents de les accompagner

Nos interlocuteurs insistent sur le schéma ci-dessous qui articule étroitement les pratiques de l'institution elle-même, les politiques publiques projetées et les territoires acteurs partenaires et porteurs de leur propres démarches.

Agenda 21 local : projet territorial de DD - 3 niveaux d'exercice de sa «responsabilité»



dans la prise en compte de l'usager et la Vice-Présidente aux politiques d'insertion, Denise Greslard Nedelec, prend la balle au bond. C'est le départ d'une expérimentation en cours sur un territoire, tout un processus méthodologique, inspiré de la méthode SPIRAL (mise au point par le Conseil de l'Europe) qui permet aux usagers à la fois de s'exprimer sur ce qui fait leur bien-être ou mal-être, mais aussi de s'approprier les objectifs de politiques qui les concernent.

L'idée est qu'au final les usagers augmentent leur bien-être : on commence par exprimer un vif ressenti de stigmatisation, et on finit par créer un groupe de marche entre bénéficiaires, excellent pour le bien-être et la santé... et donc l'insertion future !

Un des outils est l'organisation de groupes de parole entre pairs bénéficiaires du RSA. Cet accompagnement débouche aussi sur la participation de représentants des bénéficiaires du RSA à une instance de régulation de problèmes liés aux bénéficiaires. Car qui mieux que l'usager peut comprendre les effets d'une politique publique, et en proposer une adaptation !

Transition énergétique : dans la transversalité des politiques départementales !

La Directrice du service de la transition énergétique le reconnaît, « *en questionnant toutes les politiques publiques, le travail de l'Agenda 21 Gironde*



Estuaire de la Gironde / Chell Hill. CC BY-SA 3.0

a facilité la mise en place d'une politique du CD offensive en matière de transition énergétique ».

Marquant la volonté d'avancer sur ce dossier loin des fonctionnements traditionnels, cette délégation, rattachée à la direction de l'environnement, jouit depuis deux ans d'une belle autonomie d'action. Concernant cette politique essentielle dans l'action sur le climat, M. Jean-Luc Gleyze, Président du Conseil Départemental et Laure Curvale, conseillère départementale déléguée à la transition énergétique et à la lutte contre la précarité énergétique, ont donné à ce service une feuille de route précise : cette politique doit être transversale à toutes les politiques publiques départementales et si possible (c'est la difficulté) en amont. Et ce n'est pas la disparition de la clause de compétence générale, qui empêche une telle politique !

Quatre orientations sont déterminées :

- 1° L'exemplarité du département en interne ;
- 2° L'accompagnement des territoires girondins, pour favoriser l'impulsion de projets locaux ;
- 3° La lutte contre la précarité énergétique : celle-ci fait l'objet d'une gouvernance particulière avec un comité de coordination des 3 directions et des 3 élus environnement, habitat et social ;
- 4° L'éducation à l'environnement et le pouvoir d'agir ensemble des acteurs ;

L'action Cocon 93 est un exemple d'action menée par la délégation, en phase avec cette question de l'image mobilisatrice, telle que posée par l'Agenda 21 Acte III. La Gironde paye le diagnostic d'opérations d'isolation des combles de 470 bâtiments dans 400 collectivités et un groupement de commande a été créé.



Delta de la Leyre / © Département de Gironde – Paul Robin

La Directrice regrette « la phase de transition institutionnelle de la Région qui la rend peu présente aujourd'hui, alors même qu'elle est prescriptive. Nous sommes prêts, bien sûr, à collaborer avec le CR tant l'échelle départementale, plus en proximité avec le citoyen et les collectivités, nous est complémentaire de l'échelle régionale ». Quand on vous dit que toutes les échelles sont utiles !

Gironde 2033 : une démarche qui nourrit son approche méthodologique du Labo'M21

Gironde 2033 est une dynamique lancée par le CD en 2013, afin de revenir à une politique territoriale transversale et de projet abandonnée 10 ans auparavant. Diagnostic, enjeux, projets, déboucheront finalement sur 9 PACTES territoriaux, correspondant au découpage du département en 9 territoires de projets :

- D'abord un gros travail de diagnostic collaboratif et

transversal interne sur les 9 territoires entre collègues. Ainsi ceux des routes entendent parler des questions liées au logement, ceux du social des projets jeunesse, etc. ;

- Puis confrontation de ces diagnostics et ébauches d'enjeux, avec les partenaires locaux dans 2X9 réunions de Conseils de territoires ;
- Enfin un appel à contribution lancé pour faire remonter les « projets » des territoires... Plus de 3 000 retours : débordés par ce succès qui ne permet pas vraiment une priorisation par enjeu et objectifs structurants, ces projets sont finalement organisés, hiérarchisés, et donneront naissance aux PACTES territoriaux.

La Directrice de la transition énergétique a regretté l'absence d'ambition sur la transition énergétique dans ces PACTES. Mais nous dira la responsable de la Mission Agenda 21, qui fait le même constat « le choix des élus a été de mettre la priorité sur la recherche de participation, de mise en lien, et de consensus

avec les acteurs locaux ». Aussi l'appui du Labo'M21 a porté sur des outils d'animation, de méthode pour la mise en œuvre (avec succès) de la participation.

Par ailleurs, le Labo'M21 se mobilise pour accompagner ou piloter certains chantiers issus des PACTES tels que le chantier alimentaire (par ailleurs priorité de l'Acte III), en lien avec l'Agenda 21. De son côté la Directrice de la transition énergétique espère orienter les projets vers la transition par exemple par la conditionnalité des aides.

On le voit la transition écologique est un chemin vertueux mais sinueux, ce qui explique la proposition du Labo'M21 d'aller vers des défis plus radicaux, avec d'autres méthodes.



Les Labo'Mobiles : une belle interaction entre le Labo'M21 et les territoires

Déclinaison territoriale du Labo'M21, le Labo'Mobile est une expérimentation coordonnée par la Mission Agenda 21 du Département avec le soutien de la DREAL, un dispositif d'animation territoriale proposé aux acteurs girondins pour expérimenter des objectifs ambitieux de transformation et co-concevoir des projets dédiés à l'innovation sociale, écologique et participative.

Partant du constat, sévère et sans concession, que après 20 ans ou presque d'Agenda 21 départemental et locaux, vertueux, partant de la démarche de projet et d'objectifs progressifs, si l'on peut voir de belles réalisations, on est loin des enjeux de la transition écologique, la Mission Agenda 21 et ses partenaires ont décidé

de proposer (et donc d'expérimenter), un mode d'action nouveau et radicalement différent. C'est ce que la responsable Labo'M21 appelle à l'envi le « mode Labo ». Il est fondé sur deux partis pris radicalement nouveaux :

- ▶ On se donne de grandes ambitions, on fait des choix radicaux : c'est le sens du 0 % ou 100% proposés par les 9 territoires de l'expérimentation 0 chômeur de longue durée, 0 phyto, 100% bio, 100% jeunes engagés, etc. ;
- ▶ Appliquer une méthode de mise en œuvre très différente de la méthode projet : on fait fi du diagnostic, pierre angulaire d'une stratégie que l'on définit ensuite. Là on se fixe d'abord l'horizon, le résultat qu'on cherche à atteindre, on se donne du rêve, de l'envie... et ensuite on retousse les manches, et on regarde comment on peut l'atteindre et avec qui.

A partir de ces deux partis-pris, et selon un processus

finement établi, le Labo'Mobile va s'installer en résidence pour accompagner les territoires volontaires, en alternance avec un travail collectif entre les 9 porteurs de projets à LaBase.

Lancée officiellement le 13 juillet dernier, l'expérimentation a débuté par une séance de travail en « mode Labo » avec les 9 groupes d'acteurs de territoires girondins, volontaires pour relever 9 défis radicaux, touchant tous les champs du développement durable

Comme dans un vrai laboratoire, le Labo'Mobile va expérimenter pendant 18 mois en aidant à préfigurer collectivement, puis à mettre en œuvre, le projet de transformation (compétences, apprentissages, relations, transferts, espaces, moyens...).

L'objectif de l'expérimentation est de dessiner les chemins de la transformation et les premiers pas d'actions concrètes à mettre en œuvre.



Montesquieu : un des 9 territoires à avoir répondu à l'appel à innovation publique

Une intercommunalité de services, respectueuse du bloc communal

La Communauté de Communes de Montesquieu a un atout : elle n'a pas bougé dans son périmètre depuis sa création il y a 16 ans, contrairement aux importantes recompositions à l'œuvre dans le reste de la Gironde.

Sa gouvernance est stable et correspond au modèle sans doute le plus répandu, celui du « respect quasi absolu du bloc communal ». Son président, Christian Tamarelle, Maire de Saint-Médard-d'Eyrans qui nous

a lui aussi fort chaleureusement accueilli, nous l'explique tranquillement : « *les Maires sont maîtres chez eux (pas de PLU) et tout se fabrique ou presque par consensus dans une intercommunalité de services* ».

Le compromis financier qui tient depuis l'origine - tout service communautaire est couvert financièrement par les ressources communautaires - facilite évidemment cette gouvernance tranquille dont le président dira lui-même qu'elle a un syndrome de « CC tiroir-caisse »... Une situation qui ne perdure que dans les périodes de vaches grasses.

Montesquieu fait du Développement Durable comme M. Jourdain

Lutte contre les inondations, opportunité d'achat d'un domaine voué au DD par une congrégation vendeuse, gestion des zones humides, politique de réduction des déchets fondée pédagogiquement sur une réduction de la TOM (effective) et à laquelle est dédié un agent, éducation à l'environnement...

Le développement durable s'installe sans grand discours fondateur mais une politique de l'environnement commence à irriguer le territoire par des animations assez systématisées d'éducation à l'environnement.

Le tout récent tirage spécial « de la terre à l'assiette - pour une alimentation saine, durable et locale » du magazine de la CCM établit une forte cohérence entre les actions et pose un horizon qui ne part pas d'une feuille blanche et pose une



Montesquieu, siège de la CCM / Crédits : Comité des fêtes de Marcelliac

DEFI CAPACITÉ ALIMENTAIRE



© Département de Gironde

philosophie de l'action : soyons initiateurs, pas moralisateurs, à l'instar d'une critique de l'écologie « punitive » posée dans d'autres cercles.

L'autonomie et la qualité alimentaire comme défi : un territoire nourricier

C'est à l'initiative de Corinne Martinez, conseillère départementale et déléguée communautaire, présidente de la commission Agenda 21 locale que la CC va candidater à l'appel à projet Labo'Mobile.

Le défi ? « L'accès pour 100 % des habitants à une alimentation saine et durable ». Ce projet innovant amène la CCM à conduire un projet qui ne peut qu'être basé sur la mobilisation de tous les élus communaux et la société civile du territoire intercommunal.

Lors de la première réunion de commission Agenda 21 consacrée au projet, un tour de table permet de présenter les initiatives communales qui répondent déjà aux enjeux

affichés. Pour autant, deux questions traversent les débats :

- Les populations de nos communes sont-elles prêtes à partager cette ambition ?

Les réponses de certains maires indiquent que les populations seraient plutôt en demande (qualité des cantines, bio, AMAP). Personne ne conteste aujourd'hui dans une des communes le passage de 5 à 25% de bio en cantine malgré la hausse du prix des repas de 5 %. L'idéal du 100 % bio en provenance locale est un défi qui peut être compris, s'il est porté par les élus...

Par ailleurs des transformations sont déjà à l'œuvre avec des services civiques présents sur les tables de tri des cantines (gaspillage).

La même population demande un fast-food - mais doit-elle être prise en compte ? - et un projet de santé/alimentation : doit-il être défendu par les élus ?

- La question foncière : 2ème Couronne Bordelaise,

Montesquieu constate la venue des populations qui ne peuvent plus se loger à Bordeaux ; comment trouver les terres pour ce défi quand le foncier monte dès qu'on explique de quoi il s'agit ?

Quand la transmission des exploitations, avec une population d'agriculteurs déclinante, ne se fait pas alors même que des recherches d'installation existent. Quand 4,3 millions de personnes visitent la Gironde chaque année (pression touristique). Quand le PPRI (Plan de Prévention du Risque Inondation) Garonne limite également les possibilités.

Des conventions d'information avec la SAFER permettent quelques opérations et par ailleurs un outil foncier est en constitution mais des instruments puissants, à l'échelle du SCOT ou du département, semblent à inventer. Le lien entre local et département dans l'élaboration d'une politique foncière ambitieuse semble avéré, mais les solutions complexes à mettre en œuvre.

Défi alimentaire : Des acteurs locaux déjà en route

Le territoire recèle des acteurs impliqués dans la transition écologique qui pourront devenir des partenaires du défi communautaire.

Deux exemples de pépites du territoire : « Les P'tits Cageots » est une association dont le siège et le principal de l'activité ne sont pas sur la CCM. Cette entreprise d'insertion organise la logistique interconnectée et faible en carbone entre producteurs de produits alimentaires bio et/ou locaux et les consommateurs intéressés de l'agglomération bordelaise. Elle est venue sur le territoire de la CCM développer sa propre production maraîchère et de poules pondeuses pour compléter son offre, en chantier d'insertion.

Cette nouvelle activité se développe bien, la demande est là, et l'association aurait besoin de pouvoir s'agrandir. Faute de trouver sur place, elle loue un second terrain (privé) à quelques km sur la CCM. Pour l'instant, le projet associatif reste l'approvisionnement d'une clientèle métropolitaine, et le dépôt qui existe sur le site du technopôle de Montesquieu vise plutôt des travailleurs habitant Bordeaux.

On imagine donc possible un partenariat qui permettrait que « Les P'tits Cageots » installé somme toute ici par hasard (besoin de foncier) devienne acteur du projet alimentaire territorial, par l'accès de sa

production aux habitants de tout le territoire communautaire.

Pour ce faire, il y aura encore à aplanir les relations entre propriétaire (la CCM) et locataire (Les P'tits Cageots), mais le partenaire, expert, est là !

De la même façon, le jardin de Callunes est-il un projet, ô combien moins ambitieux par sa taille et sa capacité de production, mais très exigeant pour son projet humain, utilisant le jardin partagé comme espace pour réapprendre le vivre ensemble, la démocratie réinventée, en même temps que d'apprendre de nombreuses choses sur la nature ou comment cultiver de manière écologique et manger sainement ! Les bénévoles, qui mènent cette aventure rêvent de faire plus d'émules dans le voisinage.

Deux projets qui participent déjà de l'ambition affichée par le défi territorial, et qui pourraient devenir de bons relais et acteurs du projet !

La présidente de commission Corinne Martinez le sait, elle a encore, avec ses collègues du pain sur la planche : repérer et dessiner la carte des acteurs, entraîner le Conseil Communautaire et le Conseil de Développement, et réunir les acteurs pour organiser le projet. Elle espère pouvoir accueillir le Labo'Mobile en résidence au printemps 2018.

Et demain ?

Ainsi, l'intercommunalité, dont le projet est en permanente articulation avec le bloc communal, sera amenée, dans le cadre de ce projet-défi, à travailler en modes projet et Labo, avec un horizon politique fort à afficher.

Peut-être communes et communauté qui expérimentent déjà chacune des actions de transition écologique, vont-elles apporter ensemble, les bases de la construction de l'intérêt communautaire autour de ces défis. Voire concevoir un projet de territoire en élargissant la réflexion avec les acteurs locaux. Beau Défi !

L'innovation territoriale : nouveau fil conducteur de l'action publique et Acte IV de l'Agenda 21

Comment mieux coopérer ? Comment mieux prendre en compte l'utilisateur pour mieux le servir ? Comment faire évoluer nos pratiques professionnelles ? Comment fabriquer et tester ensemble de nouvelles solutions ? Nous l'avons vu, ces interrogations sont au cœur de l'acte IV de l'Agenda 21.

C'est Bordeaux Métropole qui repère l'appel à projet national du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA) sur un Laboratoire d'Innovation Territoriale du Secrétariat d'État à la modernisation de l'action publique. La DREAL, le SGAR, le Conseil Départemental de la Gironde et Bordeaux Métropole décident donc de répondre à l'appel à projet et de porter collectivement un projet de Laboratoire d'innovation publique inter-administrations en Nouvelle-Aquitaine. LaBase était ainsi née.

Un lieu lui est dédié physiquement, inauguré au printemps dernier dans les locaux de la Mission Agenda 21 du CD. Un espace dont la capacité créative s'incarne, de notre œil extérieur, dans une sobriété cultivée, des outils à disposition (murs d'expression, rouleau de kraft, tableau interactif, outils d'échanges en réseau...). Le lieu est convivial et

son appropriation par tous, de toutes les manières, est souhaité, sous réserve d'accepter la posture « mode Labo », créative, ouverte et collaborative.

Ainsi se tenait récemment à LaBase, avec des « vrais usagers », un atelier *Tester demain* sur le problème de la gestion du dernier kilomètre dans la mobilité des personnes, organisé notamment par Bordeaux métropole et son C2D. Un sujet exemplaire de ce qui est possible ici.

Adossée à l'équipe de la Mission Agenda 21, la responsable de l'animation, est missionnée pour accompagner les utilisateurs de LaBase dans l'appropriation de ces outils d'aide à la créativité et à l'expérimentation. Cette facilitatrice assure le lien entre les équipes des différents partenaires.

Le principe est que chaque institution partenaire ait la possibilité de solliciter LaBase pour outiller en transversalité les porteurs de projets, **prototyper et tester de nouvelles solutions opérationnelles.**

Elle doit diffuser une culture de l'innovation, co-créer des solutions avec les usagers (en lien avec l'Acte IV de l'Agenda 21).

LaBase pose un principe de gouvernance partagée de l'innovation publique. L'intérêt dans ce cadre est de permettre une sortie du jeu politique



traditionnel en organisant une gouvernance de la co-action. Elle crée un écosystème de bénéfice réciproque qu'il s'agit d'aller chercher.

LaBase, est à la fois incubateur, et espace de « créativité administrative » au service de l'utilisateur. Les 4 institutions ont 18 mois pour faire la preuve de l'impact de cette « Mission innovation »: faible coût, impact projet fort, faire mieux avec moins par un prototypage rapide de solutions, le tout en gardant à l'esprit le bien-être des agents.

Ce projet d'innovation interinstitutionnelle permet aussi d'aborder l'échelle régionale grâce à l'État (SGAR et DREAL). En élargissant le propos, constatons en termes d'échelle territoriale, que la Région, prescriptive pour toutes ces politiques publiques, est pour le moment relativement absente, tant sa réorganisation la tourne pour le moment sur elle-même.

La Recette de la Transition Girondine.

En venant à Bordeaux et Montesquieu, nous venons interroger l'échelle départementale, comme échelle pertinente d'action pour la Transition écologique. Le Conseil Départemental de la Gironde nous démontre que Oui, cette échelle a toute sa place. Résumons-le sous forme de recette...

- ▶ Prenez un Département bien ancré sur un territoire métropolitain en pleine expansion, qui a encore quelques moyens pour développer des politiques publiques ambitieuses ;
- ▶ Prenez deux présidents qui portent successivement une même politique ambitieuse de transition écologique ;
- ▶ Tissez systématiquement le fil (conducteur) d'un Agenda 21 interne et en réseau avec d'autres collectivités ;
- ▶ Créez un outil à la fois fort et léger, autonome (parce que rattaché directement au DGS), réactif et performant : appelez-le Mission Agenda 21 ;
- ▶ Mobilisez à l'interne l'institution dans tous ses

services, avec pédagogie, apport d'outils méthodologiques, ingénierie d'accompagnement, et utilisation judicieuse des actes obligatoires (rapport annuel DD par exemple) ;

- ▶ Animez en réseau tous les Agendas 21 de Gironde et proposez-leur un accompagnement incitatif (financement de poste, ingénierie de mise en réseau, ...)

- ▶ Remettez-vous en question régulièrement, à peu près tous les 4 ans, par une évaluation sans concession, mais qui vous sert aussi de valorisation des projets réussis, des avancées. Et profitez de ces temps de bilan pour inventer, expérimenter à nouveau, vous rapprocher du terrain.

Alors vous obtenez une Gironde, où le Conseil Départemental a inventé le rôle d'animateur-incitateur d'une politique de transition, et où il se passe de nombreux projets intéressants en matière de transition écologique.

Pour autant, remarquez-vous, toute cette belle énergie que vous dépensez depuis plus de 13 ans porte des fruits bien sûr, mais les résultats ne sont

pas à la hauteur des enjeux de la Transition Ecologique. Ainsi par exemple constatez-vous la faible imprégnation des PACTES de Gironde 2033, en termes de transition écologique, pour cause de recherche de consensus...

Alors reprenez le chaudron :

- ▶ Rajoutez-y un zeste (enfin un peu plus!) d'innovation avec un Labo'M21, et des Labo'Mobiles ;
- ▶ Proposez à qui veut vous suivre de se donner des objectifs radicaux, des défis qui se mesurent en 100% ou en 0%, sur des territoires du département, que le défi soit porté par des élus intercommunaux, ou un collectif d'acteurs locaux ;
- ▶ Remplacez le mode « projet » par le mode « Labo » ;
- ▶ Proposez-leur de nouveau accompagnement local et mise en réseau départementale ;
- ▶ Secouez fort.... Et vous devriez obtenir d'ici quelques mois, de la pure Transition écologique. Et si vous en avez le courage et l'ambition, alors généralisez ces expérimentations en appliquant leurs principes (défis radicaux, et mode Labo) à toutes vos politiques publiques !

TERRITOIRES CONSEILS



Écoute territoriale réalisée par Cécile de Blic et Jacques Picard pour le compte de l'UNADEL et Territoires Conseils en octobre 2017.