Journées des territoires

# Transitions et conduites coopératives du changement

## 26 et 27 novembre 2018

Auberge de Jeunesse Yves Robert
Halle PAJOL, **Paris 18e**

Journées organisées par

unadel

Le carrefour des métiers

avec le soutien de

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

cget Commissariat général à l'égalité des territoires

TERRITOIRES CONSEILS

GROUPE Caisse des Dépôts

De nombreux territoires mènent des démarches volontaristes pour relever les défis écologiques, économiques, sociaux, politiques contemporains. Cet engagement se concrétise par la mobilisation d'une multitude d'acteurs (citoyen·nes, élu·es, technicien·nes, associations, entreprises, …) autour de sujets structurants : la transition énergétique, l'alimentation durable et locale, les mobilités des biens et des personnes, l'économie sociale et solidaire, les fractures territoriales, la cohésion sociale ou encore la réciprocité inter-territoriale…

Dans ce contexte, comment mobiliser des acteurs et ressources « dispersés » et préparer la **« résilience » des territoires** ? Quels leviers et conditions pour conduire les **transitions** ? Quelles évolutions de pratiques de la part des élu·es, professionnel·les et acteurs de la société civile ? quelles méthodologies pour un **agir collectif** ?

Nous vous invitons à venir découvrir des initiatives et partager votre expérience pour construire les territoires urbains et ruraux de demain !!

La première journée questionnera les dynamiques de transition et les évolutions que cela implique en termes de gouvernance, de coopération interacteurs, de participation citoyenne.
La deuxième journée abordera les transformations de l'ingénierie territoriale induites par ces « transitions territoriales », et s'interrogera sur les leviers nécessaires pour accompagner le changement tant au niveau de la formation des acteurs, des modalités et méthodes de coopération, que des compétences et postures des praticiens.

Journées associant les partenaires du Carrefour des Métiers et des Écoutes territoriales

IRDSU

UNAFORIS Union Nationale des Acteurs de FOrmation et de Recherche en Intervention Sociale

AdCF Assemblée des Communautés de France

ADEME Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

cnfpt

cget Commissariat général à l'égalité des territoires

GROUPE Caisse des Dépôts

Réalisation : Valérian Poyau - UNADEL / Crédits : Will Langenberg, Freepik

# PRE-PROGRAMME

## 26 Novembre : Rencontre des territoires

L'objectif de cette première journée est de permettre la rencontre et l'échange entre acteurs des territoires à partir notamment des « principaux leviers » de démarches territoriales de « transitions ». La journée sera clôturée par un débat sur les enjeux de transitions ainsi que sur les perspectives proposées par les institutions pour les accompagner.

**10h00 - Ouverture**

**10h30 - Les territoires se racontent : partageons nos expériences !**

Des territoires engagés dans des démarches innovantes (tourisme durable, transition énergétique, contrat de ruralité…) ont fait l'objet d'une écoute active dans le cadre notamment de l'expérimentation nationale « S'organiser pour innover : quand les territoires conduisent le changement » (partenariat Territoires Conseils - CDC). Ils viennent présenter leur aventure et vous invitent à l'échange et la découverte. Autour de différentes tables, les territoires se présentent et débattent des objectifs et des méthodes mis en œuvre. L'occasion de nouer des relations, de prendre des contacts.

**11h30 - Apéro partagé**

Chacun est invité à apporter une spécialité apéritive de son lieu de vie pour partager un moment convivial où les discussions et les rencontres vont se poursuivre.

**12h30 - Déjeuner au self de la Halle Pajol**

**13h45 - Ateliers :**

Les territoires sont moteurs de transitions cherchant à répondre aux défis auxquels notre société fait face. Ces ateliers sont l'occasion de s'interroger collectivement à partir de **récits d'expérience des territoires** sur des leviers essentiels pour s'engager dans cette transformation des modèles de développement locaux.

► La coopération entre collectivités, acteurs socio-économiques et partenaires institutionnels au cœur des transitions,

La coopération est de plus en plus mise en avant comme un enjeu fort des projets de transition qui se doivent d'être porté par un maximum de parties-prenantes. La coopération entre les différents acteurs pose cependant de nombreuses questions aux modes de faire actuels et jeu d'acteurs territorial déjà institué. Quelle est le sens de la coopération ? Quels freins ? Quels leviers ? Quelles conditions de réussite ? Qu'y a-t-il à prendre ou à apprendre de la politique de la ville ?

► Le rôle primordial de l'animation territoriale : passer d'une ingénierie de programme à des réseaux d'animation,

La transition prend corps aux yeux des citoyens par l'action et surtout par l'action collective. Pour changer d'échelle et multiplier fortement les initiatives nous avons besoin de renouveler l'ingénierie locale et imaginer autrement l'animation territoriale. L'animation est essentielle pour déclencher, faciliter, progresser, démultiplier... pour faire évoluer les rôles et les postures et modifier les jeux d'acteurs. Les transitions ne peuvent réussir si la ressource animation se limite à l'ingénierie financée par les collectivités et leurs partenaires. Comment associer largement les élus, les acteurs économiques et sociaux et les habitants motivés et formés dans de nouveaux réseaux d'animation de proximité pour la transition ? Cet atelier nous permettra

d'explorer les différentes pratiques et différents besoins grâce aux témoignages de territoires ruraux et urbains.

▶ Renouveler la gouvernance : quelles méthodologies ? Quelles postures des Élus ?
Face aux enjeux écologiques et démocratiques, à l'émergence des initiatives habitantes et au besoin qui se fait sentir pour les collectivités de les considérer davantage, mais aussi suite aux recompositions territoriales, la gouvernance des collectivités est bien souvent bouleversée. Aussi plusieurs territoires sont amenés à réfléchir au rôle et aux postures des élus pour faciliter la mise en œuvre de transitions. Les témoignages de cet atelier permettront un échange sur la place des élus et leurs relations avec les techniciens, les habitants et aussi les autres élus.

▶ Coproduire et co-investir : passer de la participation à l'implication citoyenne
Les démarches « participatives » fleurissent partout en France depuis plusieurs années et elles recouvrent une multitude de réalités différentes en fonction des territoires, des objets et des initiateurs. Au-delà de l'enjeu d'une transition démocratique, les démarches de transition vers des territoires durables sont souvent amenées à interroger la place des habitants. Quelle implication des habitants dans les démarches de transitions ? Quelles postures politiques ? Quelles modalités de déclenchement ? Quels types de projets envisager ? Quelles méthodes et/ou outils permettent de coproduire l'action publique et la mise en œuvre de ces transitions ?

▶ Des démarches apprenantes : évaluer et adapter l'action en continu…

La complexité des enjeux appelle à des transformations multiples des organisations et des modes de faire. Ces transformations nécessitent des apprentissages collectifs qui intègrent l'évolution constante et rapide des contextes. Dans ce sens, développer des démarches d'apprentissage collectif permanentes semble primordial pour mener à bien les transitions territoriales. Quels intérêts ? Quelles méthodes ? Comment évaluer sans brider la créativité ? Comment passer de l'évaluation à l'innovation dans les modes de faire et à l'acquisition partagée de nouvelles compétences ?

**15h45 - Transitions et dynamiques territoriales**

Retour de « grands témoins » sur les principaux leviers et enjeux qui permettent l'implication des acteurs locaux et la pérennisation d'un projet partagé de transitions territoriales.

*Anne et Patrick BEAUVILLARD, Institut des territoires coopératifs*

**16h00 - Comment les institutions accompagnent-elles les transitions territoriales ?**

avec les interventions de :

- Jean-François CARON, Maire de Loos-en-Gohelle et Président du Cd2e
- Charles FOURNIER, 3e Vice-Président délégué à la Transition écologique et citoyenne et de la coopération, Région Centre – Val de Loire
- Le(s) représentants du CGET
- Le représentant de la CDC
- Benoit SIMON, Président 4D
- Géraud GUIBERT, Président la Fabrique Ecologique

✓ **Animation :** Claude GRIVEL (UNADEL)

**17h15 Conclusion de la journée**

# 27 Novembre : Les transformations de l'ingénierie territoriale

Cette deuxième journée est organisée dans le cadre des travaux du Carrefour des métiers du développement territorial qui constitue un lieu privilégié où professionnels, élus, chercheurs, acteurs associatifs et représentants institutionnels analysent collectivement les enjeux du développement territorial, ses recompositions et leurs incidences en termes de transformations des pratiques. Co-animé par l'UNADEL et l'IRDSU, soutenue par le CGET, il regroupe divers partenaires intéressés par l'évolution des métiers du développement territorial (ADCF, UNAFORIS, CNFPT, CNCD, Centres de ressources, Universités…).

La journée va permettre aux participants d'approfondir un thème ayant trait à l'ingénierie à partir de témoignages d'expérience, notamment en politique de la ville et d'appréhender une méthode, un outil, le développement d'une compétence.

Ces différents apports seront mis en perspective avec deux tables rondes dédiées aux enjeux du renouvellement de l'ingénierie territoriale (matin) et plus spécifiquement à l'évolution des pratiques professionnelles (après-midi).

**9h00 - Accueil**

**9h15 - Ateliers de réflexion et d'échange**

▶ Se former autrement

De nombreuses structures expérimentent des manières alternatives de former les professionnels à la production de l'action publique en associant notamment les citoyens et plus largement les acteurs du territoire au processus de formation. Il s'agit également de concevoir autrement le partenariat et les collaborations entre acteurs. Les expériences présentées mettront en lumière diverses modalités initiées dans la formation initiale comme continue. Les participants seront invités à réfléchir collectivement aux principaux enjeux de la formation pour les dynamiques de territoire.

▶ Renouveler les coopérations :

La coopération entre acteurs de nature et de statut divers (institutionnel/associatif, public/privé, techniciens, citoyens…) est au cœur des projets de transitions. Les témoignages permettront d'aborder différentes facettes des enjeux de coopération et de la manière de les renouveler.

▶ Le récit de territoire comme outil de mobilisation collective

La mise en « mouvement » d'un territoire et de ses diverses composantes nécessitent de fédérer un ensemble d'énergies, de compétences et d'intérêts. A l'échelle d'un territoire ou d'un projet, le récit de territoire peut constituer une manière de penser son environnement et sa transformation en favorisant une identité collective et une appropriation par chacun.

▶ Participation et initiatives citoyennes : Comment favoriser la coproduction des politiques publiques ?

L'aspiration des citoyens à être partie prenante de la définition de l'intérêt général s'expriment au travers de nouvelles pratiques d'engagement et d'implication des citoyens/habitants/consommateurs. Par ailleurs, le principe de la coproduction de l'action publique émerge en lien notamment avec l'instauration de nouvelles instances participatives (conseils citoyens). Comment le principe de la coproduction est-il mis en œuvre ? Comment s'articulent dispositifs participatifs et initiatives citoyennes ?

▶ Faire évoluer les organisations : individus en transition dans des organisations en transitions ?

La mise en œuvre de projet de territoire renvoie à la transversalité des organisations, à des coopérations multiples et à l'adaptation des démarches pour pouvoir générer l'innovation, la créativité en lien avec les spécificités d'un environnement (voir la notion d'organisation agile). Cela nécessite une réflexion sur la structuration des organisations, les procédures de travail et le mode de management. Quelles sont les évolutions en la matière dans les organisations (collectivités, structures privées…) ?

▶ Valoriser autrement les ressources individuelles et collectives des territoires

L'expérimentation « territoires zéro chômeurs de longue durée » menée sur 10 sites à l'échelle nationale a pour objectif de montrer qu'il est possible à l'échelle d'un territoire, sans surcoût pour la collectivité, de proposer à tout chômeur de longue durée qui le souhaite, un emploi à durée indéterminée et à temps choisi, en développant et finançant des activités utiles et non concurrentes des emplois existants pour répondre aux besoins des divers acteurs du territoire : habitants, entreprises, institutions…

**11h15 - Table ronde : Renouveler les relations entre acteurs des territoires : vers une ingénierie de la coopération ?**

Les expériences abordées tout au long de ces 2 journées mettent en évidence des démarches innovantes en matière d'ingénierie vers des formes plus coopératives, plus participatives, « mixtes » (public /privé) permettant de démultiplier les synergies et la coproduction. Les méthodes mises en œuvre sont-elles diffusables ? Quelles évolutions en interne des organisations et parallèlement au sein du « partenariat » territorial ?

**12h15 - Repas**

**13h30 - Ateliers : Mettre en pratique de nouvelles méthodes, postures et compétences…**

▶ Prendre des décisions collectives

Le renouvellement de l'ingénierie appelle de nouvelles compétences d'animation des groupes de travail de plus en plus multi-acteurs. Comment travailler ensemble et aboutir à des décisions collectives assumées par l'ensemble des membres ? Quels outils et méthodes d'élaboration des décisions pour atteindre un accord réellement suivi et effectif, qui permet la mise en action collective et non le consensus mou sans lendemain ? Venez découvrir de nouvelles manières de travailler ensemble pour des projets vivants et des coopérations épanouissantes !

▶ Favoriser la coproduction avec les habitants

L'association APPUII intervient en soutien à des demandes locales pour contribuer à alimenter une action sur la ville coopérative, soucieuse d'écoute et d'égalité. Elle développe différents outils pour faciliter la coproduction entre habitants, techniciens et élus.

▶ Renouveler l'animation de réunion

De par son expertise en matière d'accompagnement et de formation ( projet de territoire, démarches participatives, gouvernance, projet de développement durable…) , le centre de ressource « Citoyens et territoires, Grand est », intervient régulièrement, à la demande des acteurs des territoires, pour renouveler les formes de réunions : comment dépasser les formes classiques inscrites dans la culture des Élus et des techniciens ? quelles conditions et méthodes pour favoriser la participation de tous, les coopérations ?

▶ Atelier découverte de l'atlas relationnel

L'atlas relationnel a pour objectif d'accompagner les acteurs territoriaux dans une meilleure compréhension de leur territoire et de leur expérience. Cet outil cartographique permet aux

acteurs de visualiser à différentes étapes du projet, les constats, les enjeux et les questionnements qui surgissent, pour ensuite construire des scenarii d'action.

▶ Aller vers les habitant·es

Le MRJC est un acteur de longue date des territoires ruraux et met aujourd'hui en œuvre sa pédagogie dans des Fabriques du Monde Rural, tiers-lieux ruraux animés par des jeunes à destination des habitant·es. Comment faciliter l'inclusion de toutes et tous sur chaque territoire ? Comment les singularités de chacun·e peuvent être prises en compte par les collectivités et les institutions ? Comment développer de nouvelles compétences pour « aller-vers » ? Quelles techniques déployer pour permettre à chacun·e de se sentir partie prenante du temps collectif ? A partir des expériences des participant·es nous pourrons analyser ensemble ce qui peut être un frein à la participation, les succès rencontrés dans nos différents domaines et les outils d'animation favorisant l'aller vers.

▶ Les postures professionnelles pour accompagner le changement

La notion de posture professionnelle est de plus en plus utilisée pour rendre compte de la manière dont chaque individu agit au croisement d'un cadre institutionnel, d'une éthique professionnelle et de « dispositions » personnelles. A partir de l'analyse de situations de travail « concrètes », il s'agira de réfléchir collectivement aux enjeux que posent certaines situations (notamment liées aux changements) et des manières pour chacun de les appréhender au mieux.

**16h00 - Table ronde conclusive : Les métiers et pratiques du développement territorial en question : des pistes pour demain !**

**Introduction** : Hélène HATZFELD, Chercheur(se) au LAVUE (Laboratoire Architecture Ville Urbanisme Environnement)

Avec la participation du réseau SUD (ENSA), UNAFORIS, AITF, IRDSU, ARADEL

**Animation** : Philippe CARBASSE (Carrefour des métiers du développement territorial)