

**INITIATIVES  
CITOYENNES &  
ACTION PUBLIQUE  
LOCALE :  
LES TRANSITIONS  
EN COMMUN ?**

ENSEIGNEMENTS DES  
**ÉCOUTES TERRITORIALES**  
DE L'UNADEL  
2021-2022



## Plus que jamais chaque territoire est amené à penser son devenir pour agir sans subir !

La complexité des enjeux locaux s'est accrue avec les crises écologique, sociale et démocratique. La résilience des territoires dans toutes leurs diversités et spécificités (rurale, suburbaine, urbaine, à forte ou faible densité, confrontés à l'exiguïté de leurs espaces ou à leur immensité) passe par la mobilisation et l'imagination de tous.

Dans ce contexte et pour répondre aux préoccupations citoyennes des habitant-es, des familles et des jeunes, les territoires et leurs élu-es, gagnent à « développer leur propre capacité d'agir ».

« Aide-toi et le ciel t'aidera » devient un impératif local !

Malgré le climat anxiogène de la période actuelle, les territoires ne sont pas dépourvus dès lors qu'ils sont en capacité de développer les capacités d'agir de leurs acteurs et à promouvoir la coopération et l'intelligence collective.

C'est l'enjeu du développement local qui mise sur l'articulation des politiques publiques et des initiatives issues des territoires et sur la mobilisation et coopération de tous les acteurs.

C'est la raison d'être de l'Unadel qui invite à penser le territoire comme un « bien commun »<sup>1</sup>.

C'est ce qui nous a conduit, pour les Écoutes territoriales 2021-2022, à aller observer comment concrètement se traduisait la coopération entre initiatives locales et politiques publiques sur un panel de territoires et comment les enjeux de transition amenaient une réflexion plus large sur la gouvernance et la démocratie locale.

Les équipes de l'Unadel sont ainsi allées à la rencontre de 9 territoires volontaires pour identifier

et comprendre les dynamiques à l'œuvre, en écoutant activement quelques-uns des acteurs les plus impliqués dans chaque territoire (élu-es, agents de développement, responsables et membres d'associations ou d'entreprises, habitant-es...). Sans jugement. Sans conseils. Sans préjugés. Sans exhaustivité mais avec subjectivité.

Ces Écoutes pratiquées en binôme, selon une méthodologie inspirée des outils de l'éducation populaire et proche de l'enquête anthropologique, ont mobilisé 23 écoutant-es et plus de 250 personnes représentant près de 150 structures locales. Le regard extérieur porté de manière critique mais bienveillante, a fait l'objet d'une restitution écrite dans chaque territoire, enrichie par une présentation collective aux acteurs rencontrés leur permettant ainsi de prendre du recul et de questionner leurs postures et leurs pratiques.

À partir des 9 monographies produites, nous avons demandé à Laurence Barthe, universitaire de l'Université Toulouse Jean Jaurès, de réaliser une « synthèse » permettant de dégager les grands enseignements de cet important travail de terrain. Enrichi, complété et amendé par les écoutant-es, par le conseil d'administration de l'Unadel, par des personnalités qualifiées et également par les référent-es des territoires, ce travail constitue la matière du présent document, qui rassemble les enseignements des Écoutes 2021-2022.

Dans une société très fracturée, nous espérons en toute modestie que ces enseignements seront utiles et inspirants pour tous ceux qui œuvrent à construire les transitions nécessaires pour éclairer l'avenir. En tout état de cause, ils renvoient aux fondamentaux du développement local qu'il n'est certainement pas inutile de revisiter.

[1] « Tout territoire, urbain ou rural, constitue un « bien commun ». Depuis plus de 30 ans, l'Unadel rassemble et met en réseau les acteurs, les collectivités et les organisations qui, dans les territoires, œuvrent à la construction d'un « autre développement » local, plus ouvert, plus respectueux de l'humain et de la planète. Pour vivre mieux ensemble, il faut agir ensemble, telle est notre conviction. » (préambule des statuts de l'Unadel). Nous faisons ici référence à la notion de « communs » telle que développée par Elinor Ostrom et reprise par Benjamin Coriat



# Sommaire

## **Gouvernance et transition : contexte, objectifs et partis pris . . . . . 6**

### **La thématique des Écoutes territoriales . . . . . 6**

### **9 territoires écoutés, reflets des défis de l'action locale face à l'impératif de transitions . . . . . 7**

Les caractéristiques des 9 territoires écoutés

Les premiers enseignements qu'ils nous apportent

Un panel de territoires révélateurs des contextes multiples de mise en oeuvre des démarches territoriales

Au-delà de cette diversité, des territoires qui partagent des réalités et préoccupations communes

Territoires carrefours, territoires creusets

## **L'articulation action publique locale/société civile, un mode d'agir pragmatique en quête de reconnaissance . . . . . 13**

### **L'action publique locale : entre maintien et renouveau des engagements dans un contexte d'intense recomposition des politiques publiques globales . . . . . 13**

Des acquis : un perpétuel questionnement et repositionnement

Des zones d'ombre, des points de vigilance

### **Des initiatives citoyennes, ascendantes, informelles nombreuses et éparpillées . . . . . 16**

Des acquis : "la marmite bout par le bas"

Des zones d'ombre et des marges de progrès

### **Sur les articulations, rencontres entre action institutionnelle et initiatives citoyennes... des hybridations inspirantes . . . . . 20**

Des acquis : de multiples expériences d'articulations entre initiatives citoyennes et actions publiques locales

Quelques principes communs pour les décrire

Quelques exemples spécifiques, prometteurs et originaux

Des zones d'ombre et des marges de progrès

## **Perspectives autour des coopérations locales et des transitions . . . . . 28**

### **Redéfinir le sens de l'action locale en agissant sur les connaissances partagées : quelles intentions à l'égard du monde qui vient ? . . . . . 29**

Des pistes pour engager l'acculturation

Un besoin d'espaces, de temps partagés, de réflexions partagées

Des principes et des postures pour y parvenir

Des formats et des méthodes

### **Redéfinir les logiques de proximité géographique, organisationnelle, écologique en travaillant l'interconnaissance : quelles attentions aux autres pour stimuler les jonctions ? . . . . . 30**

### **Adapter les manières de faire, d'accompagner les articulations action institutionnelle/ initiatives citoyennes : la facilitation, les approches sensibles pour des projets de transition . . . . . 32**

## **Pour aller plus loin... . . . . . 33**

# Gouvernance et transition : contexte, objectifs et partis pris

## La thématique des Écoutes territoriales

Avec son dispositif des Écoutes territoriales, l'Union nationale des acteurs du développement local (Unadel) interroge la gouvernance des territoires à l'aune des transitions. Après les entrées "transition énergétique et tourisme durable" (2014-2015), "transition écologique" (2016-2017), "coopération interterritoriale" (2019), l'Unadel a poursuivi en 2021 et 2022 ses Écoutes territoriales, par une entrée spécifique : les relations entre initiatives citoyennes et action publique locale dans un contexte fortement chahuté par les effets d'une crise sanitaire inédite et d'une réflexion de plus en plus prégnante sur les enjeux de transitions. Les transitions déclenchent-elles un renouvellement notable des relations entre ces deux types d'acteurs au service des communs territoriaux ?

**L'objectif** est de revisiter, par les expériences conduites par les territoires, une dimension fondatrice du développement local : la relation institutionnel/non institutionnel.

Il s'agit là d'une dynamique au cœur du développement local depuis ses origines mais particulièrement réactivée sur la période récente :

- du fait de la multiplication de politiques publiques à visée territoriale ou sectorielle, qui renforcent d'une part, le rôle des acteurs publics à différentes échelles et, d'autre part, invitent les acteurs publics locaux à agir davantage en lien avec la société civile. L'accroissement des situations de catastrophes écologiques, ou de crises politiques, économiques, sanitaires a remis au jour l'importance des liens entre acteurs publics et acteurs citoyens, pour en contenir les effets fragilisants et co-construire

des solutions conciliant souvent l'attention aux personnes, l'intérêt pour les ressources locales et le ménagement de la nature.

Le **parti-pris** de l'Unadel qui a guidé les neuf Écoutes est triple :

- D'une part de considérer que l'articulation entre les deux dynamiques est souhaitable et nécessaire à la conduite des transitions : Ce parti-pris se confirme-t-il ? Comment se redéfinissent et se renouvellent les relations entre initiatives citoyennes et action publique dans ce contexte mouvementé ?
- D'autre part de considérer que tous les territoires sont ou peuvent être des lieux privilégiés d'expérimentation pour la transformation du modèle de développement de nos sociétés. Comment ce contexte qui bouscule les équilibres sociaux, écologiques, culturels et démocratiques en place renouvelle la gouvernance territoriale ? Comment les acteurs agissent sur les transitions, s'en saisissent pour réinterroger leurs rapports au collectif et au vivre ensemble, aux ressources et au développement, au politique et à l'agir ensemble, à la manière de faire projet et au(x) territoire(s) ?
- Enfin, de considérer le territoire local comme une unité, un espace-temps : un cadre où se pensent le récit et la trajectoire territoriale ; où ces tensions se cristallisent autour d'injonctions ou contraintes pouvant paraître contradictoires : local/global, efficacité/agilité, démocratie directe/démocratie représentative, ascendant/descendant, économie/écologie, différenciation/uniformisation, innovation/réglementation... mettant à rude épreuve

les gouvernances locales. Ces tensions interpellent toutes les parties-prenantes : les élu-es comme les technicien·nes, professionnel·les, fonctionnaires, les acteurs privés, les responsables associatifs comme les citoyen·nes., tous sont requestionné-es quant à leurs manières d’agir voire de bifurquer face aux défis à relever. Un des partis pris de l’Unadel est de considérer que le territoire local est un espace-temps où ces tensions peuvent se résoudre dans une démarche de démocratie locale réinventée.

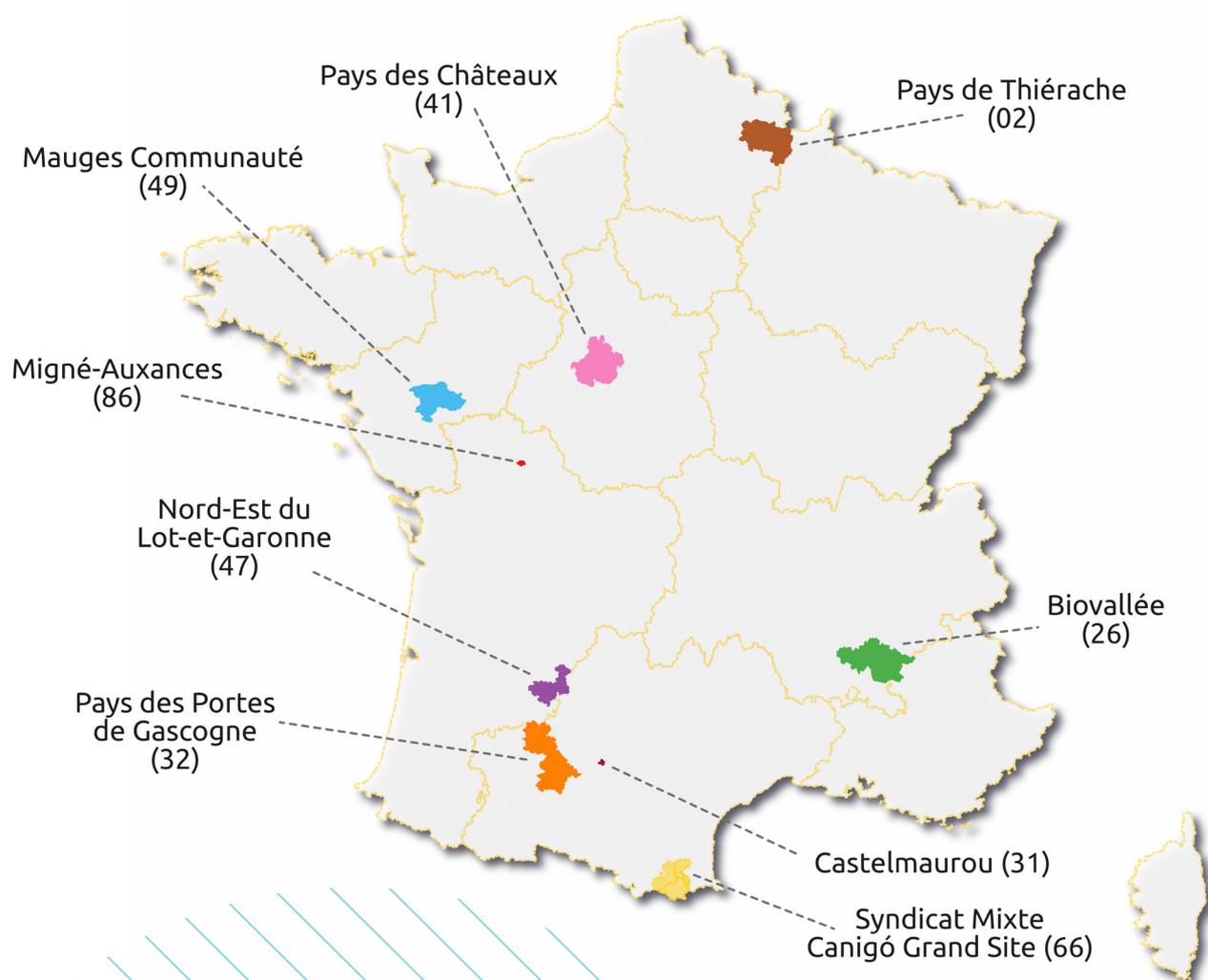
Le sujet choisi et le cadre de la démarche ont également imposé un parti-pris dans la priorisation

des acteurs rencontrés : ainsi, les Écoutes ont amené à interviewer de nombreux agents et élu-es territoriaux, acteurs associatifs, membres de collectifs et acteurs économiques. Mais faute de temps, nous n’avons rencontré aucun acteur étatique déconcentré et trop peu d’habitants (qui ne soient pas impliqués dans des dynamiques collectives).

Les 9 territoires écoutés ont permis de repérer différents processus, multiples et complexes, de ces nouvelles expressions de démocratie locale.



## 9 territoires écoutés, reflets des défis de l’action locale face à l’impératif de transitions





## Les caractéristiques des 9 territoires écoutés

	 <b>BIOVALLÉE (26)</b>	 <b>CANIGÓ (66)</b>	 <b>MAUGES (49)</b>	 <b>MIGNÉ-AUXANCES (86)</b>
 <b>Structure et type</b>	Association à gouvernance hybride Rural et petites villes	Syndicat mixte Montagne	Communauté d'Agglomération	Commune périurbaine
 <b>Échelle d'action</b>	95 communes (3 Communautés de communes)	60 communes (3 Communautés de communes principales)	6 communes nouvelles (64 communes déléguées)	1 commune dans la Communauté urbaine du Grand Poitiers
 <b>Nombre d'hab.</b>	57 000	50 000	120 000	6 000
 <b>Dispositifs repérés</b>	Territoires d'innovation de grande ambition (TIGA)	Grand Site de France Périmètres de protection liés à la préservation de la nature	Communes nouvelles Plan Climat Air Energie Territoriale (PCAET) Conseil de développement Territoire à énergie positive (TEPOS)	Inscription dans les politiques communautaires
 <b>Exemples d'actions phares</b>	"Sous les arbres, rejoignons-nous" Marque "Biovallée"	Accompagnement de porteurs de projet (TREMP LIN) et Groupe sur les Dynamiques territoriales collectives	Mise à disposition de broyeurs Ecocyclerie Projets citoyens de production d'énergie renouvelable et société d'économie mixte territoriale	Démarche participative "Page blanche" Domaine Salvert

	 <b>TERRITOIRE DE LA VALLÉE DU LOT ET DES BASTIDES (47)</b>	 <b>PAYS DES CHÂTEAUX (41)</b>	 <b>PAYS DE THIÉRACHE (59)</b>	 <b>PAYS PORTES DE GASCOGNE (32)</b>	 <b>CASTELMAUROU (31)</b>
	Syndicat mixte (SMAVLOT) - initiatives citoyennes (La Maison Forte, TERA coop)	Pôle d'équilibre territorial et rural (PETR)	Pôle d'équilibre territorial et rural (PETR)	Pôle d'équilibre territorial et rural (PETR)	Commune périurbaine
	36 communes (2 Communautés de communes)	89 communes (1 Communauté d'agglomération et 2 Communautés de communes)	160 communes (4 Communautés de communes)	160 communes (5 Communautés de communes)	1 commune dans une Communauté de communes de 7 communes
	72 000	150 000	80 000	72 500	4 300
	Soutien de fondations (Zoein, Fondation de France...)	Financement fondation Carasso Plan Alimentaire Territorial (PAT)	Contrat d'Objectif Territorial (COT) ADEME Schéma de Cohérence Territoriale et Plan Climat Air Energie Territoriale (PCAET)	Projet de territoire et PCAET	Plan Local d'Urbanisme (PLU)
	Quartier rural Expérimentation d'un Revenu de Transition Écologique Tiers-lieux culturel Monnaie locale	Conseil Local de l'Alimentation Greniers de Vineuil (SCIC)	Démarche du Familistère (Festival "Faire autrement") Charte "Ruminants" et Écoutes citoyennes en lien avec le PAT	Projet culturel de territoire Développement des énergies renouvelables citoyennes	Démarche de démocratie de proximité

# Les premiers enseignements qu'ils nous apportent

## UN PANEL DE TERRITOIRES RÉVÉLATEURS DES CONTEXTES MULTIPLES DE MISE EN OEUVRE DES DÉMARCHES TERRITORIALES

Le développement local est fait de diversité dans les périmètres d'action et leurs emboîtements, la réalité des dynamiques des territoires, les formats de mobilisation d'acteurs, les cadres de portage de projet ou la nature des expériences mises en place. La mobilisation comme l'action locale ne se décrète pas, elles se vivent, se construisent à partir de la création toujours incertaine d'une culture, d'une démarche de changement.

Les 9 territoires écoutés confirment cette réalité.

Tout d'abord **en termes d'antériorité des formes de mobilisation locale** :

- La Biovallée et les Mauges (Mauges Communauté) s'inscrivent dans la tradition des mobilisations du développement local apparue dans les années 70 impulsée par un fort désir d'agir d'acteurs locaux aux profils divers et appuyés par les politiques publiques nationales de l'époque (contrats de pays par exemple). Cette antériorité du processus de développement local et sa capacité à se renouveler font parfois de ces territoires des "étendards" du développement local, certes reconnus localement mais surtout à l'échelle nationale voire au-delà. Cela peut créer une certaine pression locale et des obligations de résultat.
- Le syndicat mixte du massif du Canigó, les Pays des Châteaux, de Thiérache et Portes de Gascogne, Castelmaurou et Migné-Auxances se sont plutôt organisés ou mobilisés au fil de la saisie locale d'enjeux (environnementaux, touristiques, de renouvellement démographique...), de l'évolution des dispositifs publics nationaux en faveur des territoires (lois sur l'intercommunalité,

programmes LEADER et politique des pays dans les années 90, Pacte Etat-Territoire...) ou même des politiques régionales (Grand Projet Rhône Alpes, Loire à Vélo...).

La diversité se retrouve ensuite dans la réalité des dynamiques démographiques, sociales, économiques, environnementales, d'engagements : il n'y a pas de situation unique, uniforme. Tantôt des logiques d'attractivité résidentielle, touristique (Canigó, Biovallée, Pays Portes de Gascogne, Mauges Communauté), tantôt des situations de mutation de leur base de développement (territoire de la vallée du Lot et des Bastides, Pays de Thiérache), les deux pouvant d'ailleurs très bien se côtoyer sur un même territoire (Pays des Châteaux) ; tantôt une proximité forte à la ville (Castelmaurou, Migné-Auxances), voire à une métropole, tantôt une situation de faible (Pays des portes de Gascogne), voire très faible densité... les 9 territoires sont emblématiques de la diversité des dynamiques territoriales françaises étudiées par ailleurs par différents prismes (cf. travaux sur les catégorisations territoriales, travaux de l'ANCT sur les dynamiques territoriales en France<sup>2</sup>) et ces situations ne sont en rien stigmatisantes ou indépassables : chaque territoire agit en conscience de ses dynamiques, de ses fragilités, les travaille, essaie de les réguler ou de les valoriser.

En termes de **périmètres, échelles d'actions, de portage des initiatives** :

Les territoires de projet, rassemblant un nombre important de communes et d'intercommunalités, d'acteurs issus de différents univers professionnels, associatifs, correspondant à un territoire faisant sens d'un point de vue de dynamiques structurantes sur le plan démographique, culturel, social, environnemental ou de positionnement géographique, constituent encore aujourd'hui un cadre privilégié pour construire, animer, porter un projet de développement territorial. C'est le

[2] Bruno Latour, Où atterrir ? Comment s'orienter en politique. Paris, La Découverte, 2017 et consortium Où atterrir <http://www.bruno-latour.fr/fr/node/841.html> - et la démarche des nouveaux cahiers de doléances qui en découle : <https://www.fabriquedeterriens.com/la-fabrique-de-terriens/nouveaux-cahiers-de-doléance/>

cas de la Biovallée, du syndicat mixte du Canigó, du Pays des Châteaux, du Pays Portes de Gascogne, du PETR de Thiérache, du territoire de la Vallée du Lot et des Bastides. Ces territoires sont portés par des gouvernances variées et des modes d'animation des démarches participatives hétérogènes.

Les 9 Écoutes montrent aussi l'importance d'autres échelles, communales (Migné-Auxances, Castelmaurou) ou intercommunales (Mauges Communauté) voire non institutionnelles (bassins de vie, de mobilisation et d'action de collectifs citoyens qui oscillent entre plusieurs périmètres institutionnels) pour produire une dynamique territoriale porteuse de sens. Le périmètre territorial de référence qui permet de situer actions et projets est variable. Ces périmètres sont également poreux et tous confrontés à l'ardente nécessité de savoir combiner l'action à différentes échelles, de manière formelle mais aussi informelle, sans réelle maîtrise sur l'attachement affectif des habitants aux territoires. Rien ne se joue jamais à une seule échelle, tout se construit dans la circulation, dans la capacité d'échanges et de négociations parfois âpres entre échelles à l'intérieur d'un territoire et à l'extérieur via le positionnement dans le fameux mille-feuille territorial (cf travaux de Martin Vanier sur l'interterritorialité<sup>3</sup>).

## AU-DELÀ DE CETTE DIVERSITÉ, DES TERRITOIRES QUI PARTAGENT DES RÉALITÉS ET PRÉOCCUPATIONS COMMUNES

- Des logiques d'engagement ascendant multiples : à des degrés divers, on constate dans chacun des 9 territoires écoutés, une vigueur démocratique qui s'exprime dans le temps et à différentes échelles. Qu'il s'agisse d'actions portées par des structures de gestion locale (communes, intercommunalités, syndicats mixtes) ou par des associations, regroupements de citoyen·nes, les initiatives pour agir sur une réalité locale sont nombreuses. Elles co-habitent ou co-existent sans que parfois les logiques d'interconnaissance soient fortes, donnant aussi l'impression d'un certain foisonnement, mais aussi d'un éparpillement

d'initiatives centrées sur elles-mêmes, ignorant souvent les démarches des autres, fussent-elles convergentes. Si tous les territoires révèlent des logiques d'engagements et de projets, tous expriment de manière plus ou moins forte des doutes, des questionnements quant à la manière de renouveler, dynamiser, élargir ces engagements à la fois dans le territoire et dans le temps. Chaque territoire avec son système d'acteurs, sa trajectoire de développement, est confronté à l'ardente nécessité de l'attention portée à ses collectifs et à l'énergie, l'étincelle aussi qui les fait vivre, les motive. Cela impose, en dehors du travail déjà très mobilisateur de portage des projets, un autre travail de réflexivité et de suivi de sa propre démarche afin de maintenir les collectifs<sup>4</sup>.

- La prise de conscience d'enjeux, et la volonté d'expérimentation pour apporter des solutions. Si la question des transitions peut apparaître aujourd'hui floue, conceptuelle ou médiatique, déclinable de différentes manières, les acteurs rencontrés dans les territoires identifient souvent de façon concrète des domaines d'action : protection et renouvellement des ressources (comme l'eau, la biodiversité), économies d'énergies et production d'énergies renouvelables, recyclage des matériaux, attention aux personnes vulnérables, place des jeunes, alimentation locale, mobilités, nouvelles formes de rétribution des personnes et du milieu, droits culturels...sont autant de chantiers investis. Les interpellations ou les fabriques de solutions sont multiples sur ces différents sujets et montrent une prise de conscience plus forte. Toutefois, une grosse difficulté semble partout exprimée : celle de conjuguer, rassembler ces actions dans le cadre d'un projet global, fédérateur porteur de sens, d'intérêt général au-delà des micro-intérêts définis, pratiqués dans la mosaïque des initiatives locales. Faut-il construire un sens commun ou créer de la médiation entre des intérêts variés ? Quels peuvent être les leit-motifs, les référentiels rassembleurs de ces projets, quelles sont les finalités effectivement recherchées ?

[3] <https://autrementautrement.com/2021/03/17/agir-avec-bruno-latour-d...s-geographies-de-subsistance-pour-recommencer-a-faire-territoire/>

[4] Cf. les travaux de l'institut des territoires coopératifs (Instertcoop) qui rappellent que « dans tout projet, il y a deux projets » : le projet lui-même et le processus coopératif qu'il nécessite

- Enfin, les acteurs des neuf territoires écoutés sont parties prenantes d'une variété plus ou moins grande de dispositifs (transversaux ou sectoriels) d'action publique traduisant une logique d'action partenariale conduite avec les financeurs publics à l'échelle locale, départementale, régionale, nationale et européenne. Ils sont directement impactés par l'empilement de réformes, portées par des méthodes variées (contractualisation, appels à projets), visant des réorganisations de périmètres, de compétences (réformes intercommunales, lois de décentralisation...), d'objets d'action (planification, urbanisme, énergie, climat, biodiversité, inclusion sociale...). Ils sont la mémoire de 20, 30 voire 50 ans de politiques publiques d'appui au développement territorial : ils en portent les acquis et l'expérience, mais cet héritage produit aussi un effet d'usure, d'incompréhension voire de démobilité des parties-prenantes qu'elles soient publiques ou privées.

## **TERRITOIRES CARREFOURS, TERRITOIRES CREUSETS**

Ces Écoutes amènent à considérer les neuf territoires comme des lieux au carrefour de préoccupations, de saisie de nouveaux enjeux révélateurs de préoccupations anciennes et/ou plus nouvelles. Ils sont au carrefour de logiques

multiples de mobilisation autour de la fabrique de projets de territoires, au carrefour des effets des multiples réorganisations territoriales, de redistributions de compétences, de réorientations parfois contradictoires des objectifs des politiques publiques. Ils s'interrogent autour des questions suivantes : comment redéfinir les bases du projet territorial dans un contexte de transition qui brouille les certitudes, les habitudes ? Comment faire/refaire commun dans un contexte de réinterrogation des valeurs, cadres, lieux de l'engagement ?

Ils sont des creusets d'engagements, d'initiatives ou d'expérimentations pour répondre à ces défis contemporains.

Mais si les acquis sont nombreux (organisations, expérimentations...), si leurs trajectoires révèlent une richesse d'initiatives, malgré des difficultés (temps de remise en cause, de doutes, de réorganisations, de conflits...), des marges de progrès sont partout recherchées autour d'envies de redonner du sens politique et sensible au projet local, en phase avec les défis écologiques et sociaux.

# L'articulation action publique locale/société civile, un mode d'agir pragmatique en quête de reconnaissance

Entrons maintenant dans la radioscopie des enseignements tirés des territoires écoutés sur la question centrale de l'articulation action publique locale/société civile dans le contexte de gestion des transitions. La démarche choisie ici est d'identifier ce que nous disent les Écoutes d'une part sur l'action publique locale, d'autre part sur les initiatives citoyennes et enfin sur leurs modes d'articulations, rencontres afin d'identifier les conditions, leviers de ces rencontres et leurs effets sur les transformations de la gouvernance locale et la saisie des enjeux de transition.

## L'action publique locale : entre maintien et renouvellement des engagements dans un contexte d'intense recomposition des politiques publiques globales

L'action publique locale est ici entendue comme l'action conduite par les collectivités publiques locales (communes, intercommunalités, Pays ou PÉTR porteurs des territoires de projet) représentées par leurs élu-es et leurs équipes techniques qui ont été rencontrés lors des Écoutes territoriales. Cette action publique locale est considérée comme potentiellement porteuse d'une vision du territoire et comme partenaire majeur, voire relai des politiques publiques globales.

De façon générale, les acteurs publics locaux rencontrés sont aujourd'hui triplement interpellés voire bousculés par :

- les réorganisations institutionnelles et la multiplication des dispositifs publics dans tous les domaines,
- la puissance, la complexité et le renouvellement rapide des enjeux locaux et globaux à traiter qui appellent des actions de court, moyen et long terme,

- les initiatives multiples qui essaient dans leurs territoires, portées par des habitant-es permanents ou temporaires.

Face à ces interpellations, les acteurs publics sont d'autant plus conscients de « leurs devoirs » et responsabilités : les situations vécues dans les territoires les « obligent » à agir, à inventer des solutions, à se positionner dans des dispositifs de dialogue, de planification, de projet dans des registres variés.

### DES ACQUIS : UN PERPÉTUEL QUESTIONNEMENT ET REPOSITIONNEMENT

Un premier constat s'impose : les acteurs publics locaux s'engagent avant tout par le biais d'élus ou d'agents volontaristes pour s'emparer des questions de développement et d'aménagement

de leur territoire dans le contexte des crises sociale et écologique, et cela parfois de longue date (Pays des Châteaux, Biovallée, Pays de Thiérache, Mauges communauté...) ou de manière plus récente, à la faveur de renouvellement des mandats locaux, nationaux et l'arrivée de nouvelles équipes municipales par exemple (Castelmaurou).

- Le cadre communal continue à être perçu comme un lieu reconnu, stratégique et facilitateur pour promouvoir les engagements, tester des expériences et surtout agir et mobiliser en proximité. Toutefois, le « projet communal » n'apparaît pas toujours lisible avec la cohérence et l'unité que ce terme suppose. Il peut s'avérer étriqué, et l'articulation avec d'autres initiatives publiques intercommunales, de territoire de projet s'impose comme un horizon nécessaire, permettant d'élargir les réseaux, l'expertise d'accompagnement (technique, d'animation, de médiation, de facilitation...), les moyens mobilisables et la portée de l'action à conduire. Le niveau intercommunal est bien confirmé comme une échelle aujourd'hui centrale pour saisir de nombreuses problématiques même si la logique du projet global et partagé peut y faire encore défaut.
- Les territoires de projet, dont certains issus de logiques de mobilisation remontant aux années 70, apparaissent comme des cadres propices à la mise en œuvre d'un véritable projet de territoire, s'appuyant sur des systèmes d'acteurs variés, mais ils apparaissent souvent à la peine, confrontés à la nécessité de redéfinir leur élan fondateur et leur projet en phase avec les enjeux de transition. Ils sont bousculés, voire disqualifiés par les réorganisations territoriales issus de la loi NOTRe (renforcement des intercommunalités) et la multiplication de logiques de contractualisation à d'autres échelles (Contrat de relance et de transition écologique (CRTE) signés avec les intercommunalités). Ils semblent cependant plus solides quand ils sont engagés autour d'un objectif ciblé ou d'un dispositif de long cours (label de qualité, Grand Site de France, Territoire innovant de grande ambition...) et lorsqu'ils s'appuient sur trois piliers structurés à travers un portage politique fort, des équipes d'ingénierie étoffées et une démocratie participative active et reconnue.

Dans un contexte en mutation, les acteurs publics locaux ont une capacité à structurer, à inventer et faire fonctionner, des cadres d'action publique et de gouvernance relativement exigeants. En mobilisant des fonds publics locaux et nationaux variant, en fonction des périmètres, des croisements d'échelles, des thématiques d'action, des dispositifs d'appui mobilisés... ils en assurent la structuration, le fonctionnement quotidien et tentent de rendre la démarche globalement intelligible pour la population.

Une logique d'expérimentation se construit ainsi du côté de l'action publique locale : certes les compétences sont distribuées, les dispositifs publics sont bien balisés, les cadres institutionnels juridiquement encadrés mais ces cadres et leurs normes n'empêchent pas des apprentissages nouveaux. Des innovations dans la manière de gérer une ressource naturelle, touristique, alimentaire, des problématiques sociales, culturelles et d'élargir les champs du possible peuvent ainsi apparaître. Cette capacité d'expérimentation suppose une prise de risque, une rupture par rapport à un ordre établi et des modes de faire habituels. Elle se retrouve aussi dans la capacité de certains territoires à mobiliser rapidement des dispositifs qui constituent un cadre potentiellement contraignant, mais qui obligent à faire différemment pour être à la hauteur de certains enjeux de transition.

### **Plusieurs exemples peuvent illustrer cette capacité.**

- Dans les Mauges, la création en 2015 de 6 communes nouvelles regroupant chacune une ancienne intercommunalité (soit au total 64 communes) donne naissance, dans un territoire doté d'une forte culture du développement local, à une communauté d'agglomération qui témoigne d'une capacité des élu-es à mobiliser un dispositif public pour créer les cadres d'un projet de territoire renouvelé, en phase avec les enjeux à traiter.
- Dans la Biovallée, la création d'une marque en 2002 (avec le soutien des communes, des intercommunalités, et momentanément de la Région) pour promouvoir la dimension écologique du territoire témoigne aussi du souci d'exigence de l'action publique dans les objectifs à atteindre en matière environnementale.

- L'exemple du Syndicat Mixte Canigó Grand Site illustre une gouvernance publique originale sur un périmètre atypique, associant élu-es des communes, intercommunalités, du département et l'ONF autour de la gestion d'un bien commun. Le choix des acteurs publics de mobiliser le dispositif Grand Site de France au début des années 2000, dans un contexte local tendu où les logiques de gestion vertueuse de l'environnement montagnard ne sont pas la règle, va en quelque sorte, pousser le système d'action locale à transcender ses clivages et contradictions, à reconsidérer la nature du bien commun et à envisager des actions concertées dans le champ du patrimoine, du tourisme et des activités de pleine nature. Ambition qui s'est traduite par l'engagement de ce territoire dans un projet européen de coopération autour de la mise en valeur de ces ressources.

On constate donc une réelle capacité des acteurs publics locaux à s'engager, à expérimenter dans l'organisation, la structuration de l'action locale pour inventer les actions adaptées aux défis à relever. Cette capacité est parfois encadrée ou aiguillée par certaines politiques publiques (européennes, nationales, régionales, départementales...) qui peuvent servir de tremplin ou obliger ces acteurs à aller plus loin dans leurs projets. D'autres acteurs peuvent également jouer ce rôle, tels que certaines Caisses d'allocations familiales (CAF), la Mutualité sociale agricole (MSA), des Fondations...

## DES ZONES D'OMBRE, DES POINTS DE VIGILANCE

Le constat d'un engagement marqué des acteurs publics ne doit pas masquer un certain nombre de faiblesses ou de difficultés ressenties.

### » Les effets des orientations de politiques globales

Si la volonté de faire est présente, elle s'exprime souvent dans un sentiment de manque ou de faiblesse d'un accompagnement global, stratégique sur la saisie des enjeux en cours. Le manque de temps nécessaire à l'appropriation

et à « la digestion » des dernières réformes territoriales (Mauges Communauté) ou les modifications des cadres réglementaires perçues souvent comme un imbroglio, un corset diluant le sens de l'action menée. Par exemple, la mise en place des CRTE appuyés sur une contractualisation intercommunale, a pu brouiller le cadre du projet territorial porté par les territoires de projet – dans le Canigó par exemple – et parfois constituer un cadre paralysant la capacité d'initiative. Ce sont souvent des acteurs publics déboussolés qui s'expriment, pointent des situations d'inégalités dans l'engagement, faute d'accompagnement, de stabilité dans les appuis et dans les orientations des politiques publiques globales.

### » La difficulté de partager la vision et à la faire valoir

Ils peinent parfois à faire connaître, à partager leurs initiatives à l'intérieur de leur territoire. Les énergies peuvent s'enfermer dans le cercle des acteurs initiés. Et il convient de souligner que l'engagement public ne concerne pas tous les acteurs : les cercles de mobilisation s'appuient sur des noyaux durs qui ne doivent pas masquer des niveaux d'engagement différenciés, avec des postures allant de l'observation à l'attentisme, voire de l'ignorance au regard des enjeux et initiatives liées aux transitions.

### » L'hyperpolarisation de l'action publique

Une autre dérive pointe ainsi dans les territoires, celle d'une action publique hyper-polarisée et institutionnalisée avec des effets d'entre-soi, avec un fonctionnement exigeant nécessitant des acteurs informés et initiés et créant une sorte de « bulle de gouvernance » politique et technique, au risque de se couper d'une certaine réalité et des préoccupations des autres acteurs des territoires. La question du rapport à la proximité, du lien entre élu-es et avec les habitant-es, de leur place dans l'action locale interpelle l'action de fond des acteurs publics.

### » L'instrumentalisation de la participation

Elle peut parfois conduire les acteurs publics, confrontés à l'obligation d'une participation citoyenne, à instrumentaliser des structures associatives ou coopératives parce qu'elles incarnent de bonnes pratiques de participation mais sans véritablement être attentifs aux attendus de leurs projets et aux modifications de pratiques qu'elles pourraient inspirer ou générer de façon plus large dans les territoires.

### » Une redéfinition du rôle attendu du projet et des acteurs publics

Plus globalement, c'est le sens de l'action publique et les nécessaires inflexions des politiques à mener qui sont mis en débat. Souvent les acteurs sont en recherche de leviers, d'appuis, d'inspirations pour opérer ces changements. D'un point de vue opérationnel également, les rôles des collectivités (de leurs élu-es et de leurs agents) sont questionnés : entre impulsion/orientation, et accompagnement/soutien aux initiatives, ou animation/facilitation, elles sont constamment à la recherche du juste équilibre.

## Des initiatives citoyennes, ascendantes, informelles nombreuses et éparpillées

Les initiatives citoyennes sont ici entendues comme des démarches collectives structurées porteuses d'un cheminement, d'outils d'organisation et de mise en visibilité, même si cela ne prend pas forcément la forme d'associations, inscrites dans la durée, autour de projets concrets (les objectifs, les finalités, peuvent être identifiés, présentés et argumentés par les protagonistes) et dont l'origine ne vient pas d'un acteur public. Elles sont citoyennes car elles renvoient à l'expression d'un rôle dans la « cité politique », elles témoignent d'une ambition, d'une vision, une « volonté d'agir » et de contribuer à la construction de la « cité » par un collectif.

Cf. schéma du rapport du carrefour des métiers sur initiatives citoyennes (Dominique Bourg 2019: <https://unadel.org/les-transitions-territoriales-une-exigence-et-un-defi-pour-les-acteurs-du-developpement-territorial/>)

### DES ACQUIS : “LA MARMITE BOUT PAR LE BAS”

Chaque Écoute territoriale a révélé l'existence d'initiatives citoyennes dans les territoires, certaines très discrètes, d'autres à plus forte visibilité, reconnues et/ou soutenues par les acteurs publics locaux. A l'image de l'engagement fort du côté de l'action publique, cette myriade d'engagements citoyens, partout identifiée, donne à voir une

société civile active, soucieuse de la qualité de vie des territoires, proactive autour des nouveaux enjeux sociétaux et écologiques. Nous pouvons reprendre ici une expression d'un acteur du Pays de Thiérache illustratrice de cette effervescence citoyenne : « la marmite bout par le bas ». Pour rendre compte de l'ampleur de leur action, plusieurs dimensions doivent être mises en exergue : leur format, leurs champs d'action, leurs périmètres et leurs partenariats et réseaux.

### » Un foisonnement d'initiatives concrètes

**En matière de format**, l'engagement associatif constitue toujours une base de fond de l'implication et de la prise en charge d'enjeux territoriaux multiples : dans les 9 territoires écoutés sont mentionnées l'importance et la dynamique de ce tissu associatif qui apparaît comme un socle fondamental du vivre ensemble et de la prise en charge d'offres de services dans différents domaines. Ce tissu associatif se renouvelle, intègre de nouveaux champs d'action liés aux transitions, il permet aussi une intégration des différentes strates de population (nouveaux arrivants, différentes générations ou catégories sociales). Cependant, à côté de ce tissu associatif que l'on pourrait qualifier d'historique, se déploient dans les territoires de nouvelles formes d'engagement qui ne s'inscrivent pas forcément dans le cadre associatif ou qui

les débordent : groupes de citoyen·nes, collectifs d'habitant·es, groupes de travail de conseils de développement qui prennent une sorte d'autonomie autour d'un projet fédérateur (groupe d'habitant·es engagés autour d'un projet d'énergie citoyenne qui s'est autonomisé du conseil de développement dans le Pays des Portes de Gascogne par exemple). Il est souvent fait référence à un foisonnement de micro initiatives autour de sujets précis, mobilisant des collectifs à géométrie variable. Ces formes d'engagement peuvent conserver un statut informel ou s'orienter vers la création de structures d'action inscrites dans le secteur de l'économie sociale et solidaire .

### » De nouveaux habitant·es pour dynamiser le territoire ?

Dans ces formes d'engagement, il faut souligner la place particulière que peuvent occuper les nouveaux

habitant·es. Le renouvellement des populations soulève implicitement ou explicitement la question de la place, de l'intégration, de l'accompagnement de ces nouveaux habitant·es. Certaines initiatives sont portées par de nouveaux habitant·es qui peuvent alors être qualifiés d'innovateurs (exemple de l'initiative Tera -voir encadré- dans la vallée du Lot et des Bastides) face à des habitant·es ancrés moins engagés. Pourtant, les nouveaux habitant·es sont parfois considérés comme peu impliqués dans les dynamiques existantes et restent difficiles à mobiliser comme dans certains espaces périurbains où ils sont d'abord en recherche de tranquillité (Castelmaurou). La place des nouveaux habitant·es dans les initiatives citoyennes est donc faite de diversité et ne peut donc se réduire à une approche simplificatrice.



*Tous ensemble pour un revenu d'autonomie (Tera) est un projet expérimental de développement territorial qui vise à créer un écosystème coopératif pour relocaliser à 85% la production vitale à ses habitant·es, valoriser cette production en monnaie citoyenne locale, et garantir un revenu d'autonomie d'un euro supérieur au seuil de pauvreté pour chacune de ses habitant·es, tout en s'appuyant sur des modes de vie et de production respectueux de l'environnement.*

Installé dans le Lot-et-Garonne depuis fin 2015, le projet se déploie à présent sur 3 sites :

- Tournon d'Agenais : siège social de l'association Tera et de la monnaie citoyenne locale l'Abeille, épicerie de produits locaux, accompagnement au développement économique respectueux des humains et de la nature
- Masquières : ferme polyactivités (Maraîchage, boulangerie, miel, tisanes, cuisine & transformation, brassage de bière, menuiserie...) et accueil de visites et séjours d'immersion
- Trentels : projet de quartier rural sur le lieu-dit Lustrac, en partenariat avec la commune.

Trente à trente-cinq personnes sont actives dans le projet, et un petit archipel de structures juridiques se développe, structures dédiées aux différentes fonctions du projet. »

### » Une société civile pro-active, engagée sur tous les sujets et incarnant une " démocratie du faire " ...

**En matière de champs d'action**, on peut repérer, dans chaque territoire écouté, des initiatives qui couvrent une variété de champs d'action (social, culture, aménagement, insertion, santé, alimentation, énergies, habitat...).

Elles sont particulièrement actives autour de la mise en œuvre, voire de la gestion de tiers-lieux (cf. Canigó). Les initiatives citoyennes témoignent de capacités d'anticipation, de vigie sur des champs d'action émergents : prise en charge des mobilités douces à Castelmaurou, de l'accès à une alimentation pour tous à travers la création d'épiceries solidaires ou associatives dans la Biovallée, à Migné-Auxances, ou encore

de la gestion citoyenne des énergies dans le Pays des Châteaux ou le Pays Portes de Gascogne. Cette fonction pro-active se retrouve aussi dans les manières d'agir et de faire : plus agiles que l'action publique, plus diverses dans leur organisation, plus aptes à s'adapter à des transformations de situations ou à la coordination d'enjeux, elles incarnent une "démocratie du faire", en lien avec des valeurs, des utopies concrètes (Lallemant, 2015). Elles ne visent pas forcément un bouleversement du monde mais des changements concrets, mesurables, des adaptations discrètes mais porteuses de sens pour celles et ceux qu'elles engagent. Certaines convoquent des comités scientifiques pour interpellier la pertinence de leur projet et authentifier les résultats obtenus en marchant.

#### » **Le bien-vivre pour boussole**

La diversité de leurs champs d'action souvent en lien avec des préoccupations de bien vivre social et environnemental montre le déploiement dans les territoires d'une logique de l'attention, du care (soin) qui s'appuie souvent sur un principe de « l'aller vers », du « faire en situation » qui s'écartere de la logique traditionnelle du projet séquençant projection et action, et qui permet une approche plus transversale de l'action. Cette logique bat en brèche la logique de silo qui s'est progressivement imposée dans la conduite de l'action publique à travers par exemple la multiplication d'appels à projets thématiques.

#### » **La proximité comme cadre**

**En matière de périmètre**, ces initiatives sont marquées du sceau de la proximité : elles se bâtissent souvent à l'échelle communale et si cette échelle a pu sembler malmenée par les réformes institutionnelles, elle conserve une valeur de référence pour les habitant-es/citoyen-nes et elle reste particulièrement porteuse de sens pour motiver des engagements. Mais les initiatives ne s'enferment pas à cette échelle, elles se déploient à l'échelle intercommunale

ou de bassins de vie qui s'avèrent cohérents, en phase avec des problématiques à prendre en charge (mobilités, économie circulaire, inclusion...). L'échelle plus large des territoires de projet, impulsée par des politiques publiques, se caractérise aussi par l'existence d'initiatives citoyennes. Il faut pointer ici le rôle non négligeable dans certains territoires des conseils de développement, issus de la LOADDT de 1999. Si leur mise en œuvre a été inégale dans les Pays, force est de constater que là où ils existent et où ils ont réussi à s'inscrire dans la durée, ils constituent des fabriques de l'engagement citoyen et d'initiatives locales, générant parfois de nouveaux collectifs associatifs mobilisés autour de questions culturelles, énergétiques, alimentaires (Pays Portes de Gascogne).

Ces initiatives s'inscrivent souvent dans des réseaux formels ou informels d'échange et d'appui. Elles sont souvent reconnues et appuyées par les acteurs locaux institutionnels mais cette situation n'est pas la règle et elle peut aussi connaître des soubresauts voire des ruptures lorsque les équilibres politiques locaux évoluent au rythme des élections locales ou nationales. Certaines expériences ont aussi parfois acquis une notoriété externe à leur territoire d'implantation, sans forcément d'ailleurs y jouir d'un appui institutionnel marquant, et sont davantage reconnues que les initiatives locales portées par les systèmes d'action publics.



Deux exemples d'initiatives citoyennes peuvent illustrer les caractéristiques précédemment évoquées :



### la maison forte

#### La Maison forte, l'innovation sociale et culturelle en pratique

La Maison forte à Monbalen (47) est un Tiers-Lieu en milieu rural. Se décrivant comme "Fabrique coopérative des transitions", c'est un espace d'expérimentation qui vise à inventer des alternatives soutenables en créant un écosystème de projets et d'initiatives à haute valeur sociale et culturelle en lien avec l'enjeu des transitions. Sur six hectares, la Maison forte propose une grande bâtisse d'accueil (salles de réunions, de restauration, chambres...), de nombreuses dépendances abritant des lieux d'habitation à usage privatif, un atelier partagé et des granges... Cette démarche originale témoigne d'une capacité d'autonomie citoyenne dans la conduite d'un projet global mais pâtit d'une faible reconnaissance institutionnelle locale.



#### Association Coteaux 21 sur l'intercommunalité des Coteaux-Bellevue (31)

Créée il y a 10 ans dans le cadre d'un projet d'agenda 21, cette association intercommunale compte 400 membres. Elle vise à renforcer le lien social, et à agir pour un développement durable à travers une approche pragmatique et concrète à partir des idées de ses membres (location de matériel, service de bûcheronnage, abattage, débit, enlèvement, achats groupés de panneaux solaires ou promotion de l'arrêt des pesticides dans les jardins des particuliers...). Elle participe tous les 2 ans au salon "nature et saveurs à Castelmaurou" qui réunit les acteurs locaux du développement durable, ce qui favorise les liens et les croisements avec de nombreuses autres associations (Saint Jean en transition, association vélo, AMAPs, ferme des fleurettes, Tiers lieu 100ème singe...).

## DES ZONES D'OMBRE ET DES MARGES DE PROGRÈS

La forte énergie citoyenne rencontrée dans les territoires écoutés ne doit pas masquer un certain nombre de questions posées ou de limites à leurs engagements. De façon générale, ces dynamiques sont hétérogènes, instables, d'inégale intensité et longévité dans les territoires, en lien avec des ambiances ou trajectoires variées, des histoires personnelles et collectives.

### » Un besoin d'interconnaissance

La première difficulté pointée par les citoyen-nés engagé-es est celle d'une certaine méconnaissance des initiatives entre elles : on peut parler de mobilisations qui co-habitent, co-existent et qui s'ignorent aussi, provoquant souvent un désir de mieux se connaître et se reconnaître pour gagner en intelligence collective, se nourrir des expériences des autres. Ce manque d'interconnaissance est parfois justifié par l'absence de lieux, moments

de rencontres. La faiblesse du lien entre initiatives citoyennes relève parfois des tensions, voire des oppositions ou des concurrences entre initiatives, de logiques d'entre-soi qui peuvent freiner les logiques de coopération : on observe ainsi dans certains territoires des bulles de mobilisation citoyennes autour de projets ciblés, qui peinent à essaimer, à élargir leurs cercles de mobilisation au sein de la société locale, voire qui rencontrent des logiques de méfiance de la part d'autres habitant-es ou acteurs institutionnels. L'enjeu central est alors de trouver des cadres de dialogue et d'impulser des logiques de synergies tant vers les habitant-es que vers les acteurs institutionnels.

### » Des engagements fragiles

L'autre difficulté rencontrée dans chacun des territoires écoutés, est celle du renouvellement des engagements citoyens : cette réalité est palpable dans le tissu associatif mais peut aussi se ressentir dans les collectifs citoyens informels. Après l'heure de l'effervescence créatrice, le souffle de l'émulation

s'altère et le risque du repli sur un cercle restreint d'engagés plane. Cette situation interroge sur les ressorts de la mobilisation, sa reconnaissance dans l'activité des individus et sur les méthodes de mise en œuvre/accompagnement de l'action commune et de son projet fédérateur. Les difficultés de moyens d'animation de la vie collective sont également évoquées. Dans le registre des difficultés de mobilisation, il convient aussi de souligner une réalité peu évoquée par les acteurs mais implicite à leurs discours, celle de l'absence ou faiblesse de représentation de certains groupes ou profils de la population : comme les jeunes ou les populations précaires.

#### » **Les conseils de développement : une posture particulière**

Une attention particulière peut être portée aux Conseils de développement liés aux Pays/PETR et donc présents dans plusieurs territoires écoutés. Si leur rôle varie bien sûr en fonction de la dynamique du territoire et de la place accordée par les élu-es à cette instance originale de démocratie participative voulue par la loi Voynet de 1999, il semble partout que ces instances qui ont joué un rôle pionnier dans l'animation de la citoyenneté locale à une échelle supra communale sont aujourd'hui confrontées à l'ardente nécessité de renouvellement de leur projet, de leurs missions, de leur reconnaissance locale et globale, mais aussi de leurs membres. Leur fonction contributive au projet de territoire, à son suivi a certes constitué un cadre de mobilisation et de pensée stimulant, mais,

à trop rester dans une fonction de débat à l'ombre des instances politiques, les Conseils de développement (notamment en milieu rural), sont à la recherche aujourd'hui de nouvelles perspectives à leur action, en particulier d'une action plus pragmatique et opérationnelle permettant de mieux incarner leurs rôles.

#### » **La capacité d'initiative... et son indépendance**

Les porteurs d'initiatives citoyennes pointent également le risque d'instrumentalisation de leurs actions par un système d'action public local qui peut dans un premier temps être méfiant au regard des initiatives engagées mais qui peut aussi rapidement en saisir l'intérêt de notoriété politique avec la volonté de les contrôler. Cette situation pose la question des relations entre actions citoyennes et leur reconnaissance et appui par les acteurs publics : la question du juste équilibre se pose alors entre recherche d'appui, d'accompagnement et mise sous tutelle. Souvent les porteurs d'initiatives constatent un manque d'appui, la difficulté à construire des synergies ou tout simplement une cohabitation constructive. Certaines initiatives citoyennes ont aussi à se déployer dans un cadre d'action local qui, du fait de changements politiques, peut devenir indifférent voire hostile à leurs projets et se pose alors la question de nouvelles formes d'action à envisager sans coopération institutionnelle locale en recherchant les conditions d'une autonomie pour pouvoir poursuivre l'ambition initiale.

## **Sur les articulations, rencontres entre action institutionnelle et initiatives citoyennes... des hybridations inspirantes**

Le regard posé sur ce qui caractérise l'action institutionnelle et les initiatives citoyennes ainsi que leurs défis respectifs dans les territoires écoutés permet d'observer maintenant plus finement leurs articulations. Par le terme articulation, il s'agit bien de s'intéresser à des processus de rencontres et de fabriques d'actions communes. Le parti-pris est

ici de considérer que c'est dans cette articulation que se crée un terreau fertile à une saisie intégrée des enjeux de transition qui peut inspirer d'autres expériences et nourrir une réflexion constructive pour l'action future voire des hybridations.

## DES ACQUIS : DE MULTIPLES EXPÉRIENCES D'ARTICULATIONS ENTRE INITIATIVES CITOYENNES ET ACTIONS PUBLIQUES LOCALES

Dans tous les territoires écoutés, plusieurs expériences témoignent de ces articulations entre actions institutionnelles et initiatives citoyennes. Elles peuvent aussi bien être très modestes, discrètes autour d'une action ciblée sur un périmètre réduit que de plus grande envergure, s'appuyant sur des champs d'action multiples et avec une portée territoriale plus large. Leur inventaire nécessiterait d'ailleurs un travail de fond, révélateur de la richesse des initiatives locales, que le travail des Écoutes ne peut réaliser dans le temps imparti.

### Quelques principes communs pour les décrire

#### » Poser les briques pour les transitions

L'enjeu des transitions y occupe une place plus ou moins centrale : pour certains territoires, elle est affichée comme une priorité, une intention au cœur de la stratégie et pour d'autres, elle est perçue comme une dimension plus ou moins forte de la stratégie, apparaissant de façon plus ou moins explicite dans certaines actions conduites. Un trait commun les caractérise, celui de la difficulté à construire une approche transversale et intégrée des différentes dimensions de la transition. En somme, elles posent des briques, dans une logique d'expérimentation, avec des succès avérés, des incertitudes et des échecs aussi, mais quelle qu'en soit l'issue, ce sont des expérimentations, dont on apprend, dont on peut tirer des bases de réflexion pour nourrir les connaissances et les pistes d'action autour du sujet des transitions.

#### » Portage, objet, modalités : la difficulté de sortir des rôles assignés

Elles peuvent être à l'initiative d'acteurs publics voire de dispositifs de politiques publiques (mise en place de PCAET, de PAT...) ou d'associations, de collectifs citoyens. Globalement, comme elles traitent d'une diversité d'objets thématiques,

elles mettent en lien une variété d'acteurs aux statuts différents, relevant de différentes échelles, montrant des capacités de mise en réseau avec des structures de différentes natures (académiques, politiques, professionnelles, citoyennes, militantes...). Elles révèlent d'autres logiques d'action commune, s'éloignant quelque peu des standards classiques de la gouvernance territoriale qui s'est affirmée dans la gestion des politiques territoriales depuis les réformes décentralisatrices : l'objectif est d'essayer de sortir des rôles trop strictement définis aussi bien aux élu-es/décideurs, qu'aux technicien·nes, agents de développement/accompagnateur·ices de projets ou aux habitant·es/bénéficiaires-usager·es, de s'émanciper de la logique du projet corseté et de l'action programmatique pour trouver des interstices permettant de conduire des actions innovantes concrètes en réponse aux problèmes ou aux envies éprouvés par les acteurs engagés. Chacun·e est donc amené à faire des pas de côté au regard de postures ou pratiques devenues routinières. Ces inflexions ne sont pas anodines, car elles bousculent des ordres établis, des valeurs et des manières de penser le vivre ensemble, le territoire, la démocratie et plus globalement le rapport au monde. Elles sont exigeantes en termes d'engagements, d'acculturation aux enjeux des changements en cours ; elles exposent à des prises de risques du fait aussi des incertitudes quant aux voies à suivre et peuvent donc naturellement générer de la méfiance, de la contradiction voire du conflit.

#### » Temps courts, temps longs : entre urgence et stabilité

Les articulations action institutionnelle/initiatives citoyennes se construisent dans des temporalités plus ou moins longues, elles peuvent être durables ou plus fragiles, incertaines du fait de soubresauts, d'aléas dans les engagements citoyens et/ou politiques, institutionnels qui marquent la vie des territoires. Ces articulations sont marquées également par des intensités de coopération qui se différencient à l'intérieur d'un territoire et entre territoires : on peut alors parler de gradients d'intensité dans la coopération qui méritent d'être observés et analysés en profondeur afin de mieux saisir les conditions de leur déploiement et de leur renouvellement.

## » Le besoin d'une ingénierie ingénieuse pour agir

Enfin ces articulations reposent sur le croisement de différents savoirs, savoir-faire, connaissances, démarches d'animation qui constitue une sorte « d'ingénierie ingénieuse » de l'action. Puisant dans les méthodes de l'éducation populaire, de l'animation du développement social, local, on voit apparaître dans ces actions communes l'importance d'un accompagnement en situation, où la posture de la facilitation appuyée sur des méthodes sensibles, attentives aux personnes et aux situations joue un rôle déterminant. Cette « ingénierie ingénieuse » s'appuie bien sûr sur des figures professionnelles aux compétences diversifiées, mais elle n'a de portée que si elle est le résultat du croisement des savoirs de toutes les parties prenantes (responsable politique, associatif, chef.fe d'entreprise, citoyen.ne...). Nous sommes bien dans une logique de construction et de mise à l'épreuve d'une intelligence collective (Janin, Landel, 2021) au plus près des besoins des habitant-es des territoires.



### Quelques exemples spécifiques, prometteurs et originaux

#### » Des structures assembleuses

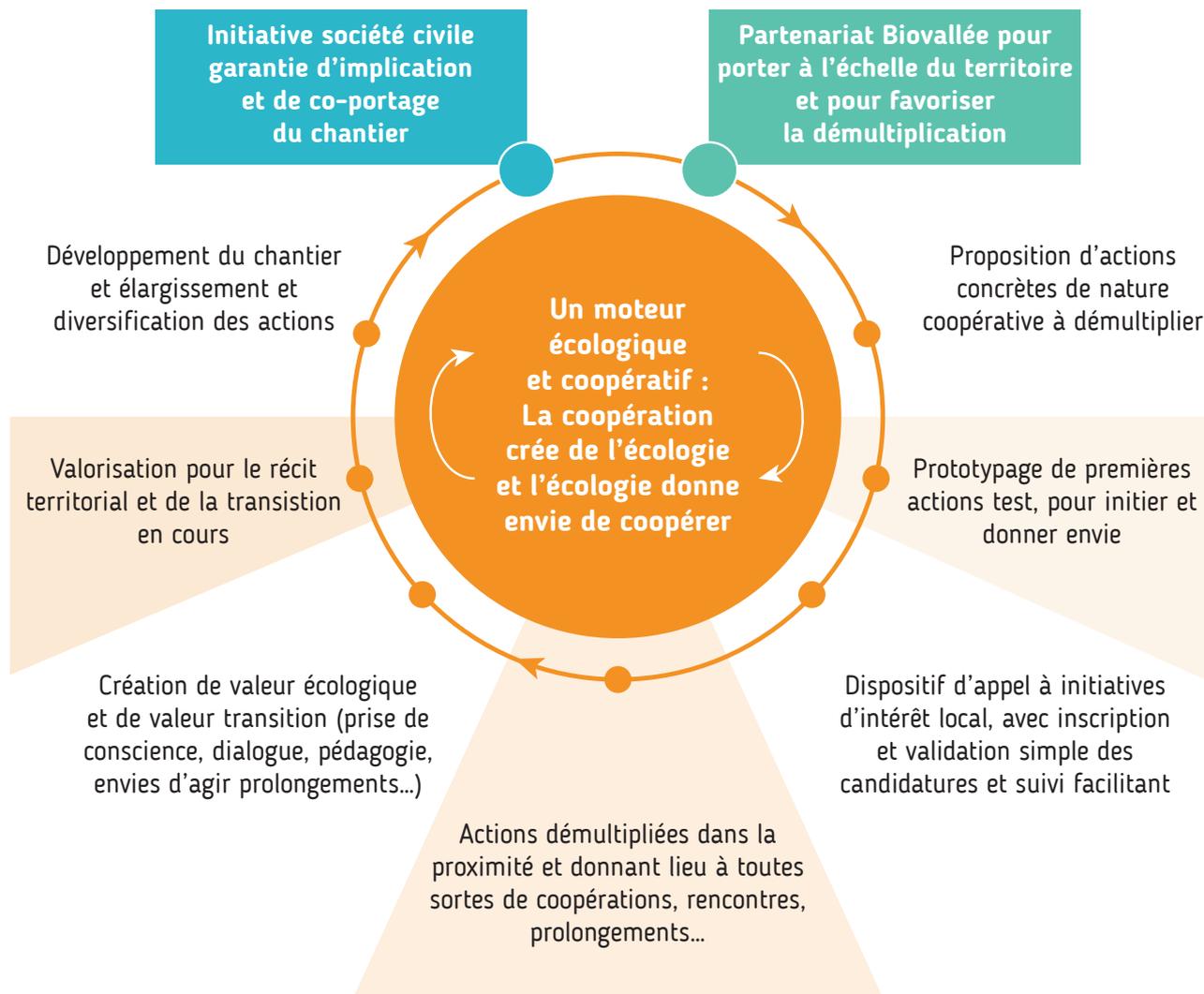
Un premier groupe d'exemples est issu de territoires de projets structurés sur un projet de coopération local construit sur un périmètre cohérent lié à une logique de gestion de bien commun autour de ressources naturelles soumises à forts enjeux. Deux territoires illustrent cette dynamique, celui du Canigó dans les Pyrénées Orientales et celui de la Biovallée dans la Drôme. Ils permettent d'appréhender les mécanismes de structuration d'une gouvernance ouverte, (s'appuyant sur des cadres juridiques variés, association et syndicat mixte), assembleuse, intégrant une diversité d'acteurs institutionnels, associatifs, économiques, experts et citoyens et mobilisant de solides ressources humaines d'accompagnement. On peut parler dans ces territoires de la construction de « fabriques de coopération », capables de se renouveler en intégrant de nouveaux défis

et acteurs, nourries également par l'inscription dans des dispositifs publics exigeants en termes d'attendus et d'organisation (Dispositif Grand Site de France pour le Canigó, création d'une marque et obtention du label « Territoires d'innovation de grande ambition (TIGA) » en Biovallée).

Le Syndicat Mixte Canigó Grand Site qui intervient sur trois intercommunalités et soixante communes est progressivement devenu un « assembleur » à l'échelle du massif et des entités qui le composent pour la protection du patrimoine, du paysage, la gestion des activités de pleine nature et du tourisme. Il est l'animateur et le garant du label Grand Site de France et il intègre aujourd'hui une mission de développement économique via le soutien aux porteurs de projets et initiatives locales. Pour cela, il met à l'épreuve de nouvelles modalités de gouvernance en intégrant et associant les élu-es des communes, les acteurs associatifs et économiques dans le cadre de commissions thématiques qui proposent et co-élaborent des actions ; il fait aussi évoluer son action en l'organisant par secteurs territoriaux facilitant la relation et l'implication de tous les acteurs concernés.

La création de l'association Biovallée rassemblant 4 collèges (entreprises, collectivités, associations, habitants) et s'inspirant des logiques de co-gestion est un exemple significatif d'une action co-construite autour des enjeux de transition incarnés aujourd'hui par la volonté de devenir un éco-territoire de référence. On y identifie des initiatives de la société civile soutenues par les collectivités autour de projets de création d'épiceries associatives de villages, de matériauuthèques, d'habitat solidaire ; des coopérations impulsées par les communes et intercommunalités autour de temps de rencontres, de débats, de chantiers collectifs. Une action phare peut ici être illustratrice d'une articulation constructive entre action institutionnelle et initiatives citoyennes : il s'agit de l'opération « *Sous les arbres rejoignons-nous* » qui peut être qualifiée de chantier éco-coopératif.

## La mécanique de chantier éco-coopératif Biovallée « sous les arbres »



### » S'appuyer sur des dispositifs socles pour créer des synergies :

Une deuxième catégorie d'exemples, celui du Pays des Châteaux ou du Pays de Thiérache, montre le rôle potentiellement activateur des dispositifs publics en matière d'articulation entre acteurs institutionnels et initiatives citoyennes. Dans ces cas, il s'agit du dispositif de Plan Alimentaire Territorial (PAT) qui a généré dans ces territoires des dynamiques vertueuses en matière de mobilisation, de dialogue entre acteurs et de co-construction d'actions en lien avec les enjeux de transition.

Sur le Pays des Châteaux, la mise en place du PAT en 2019 a été le point de départ d'un processus

d'intelligence collective et de co-responsabilité autour des enjeux de l'alimentation à travers :

- la mobilisation d'une variété d'acteurs peu ou pas impliqués jusque-là ou peu habitués à agir ensemble (chambre d'agriculture et Groupement d'agriculture biologique, producteurs agricoles et organisations de solidarités).
- la création d'une instance de dialogue originale, le conseil local de l'alimentation qui réunit une variété d'acteurs aux statuts divers.
- la mobilisation de méthodes d'animation et de co-construction donnant une large place à l'écoute des acteurs, à l'attention aux situations vécues par les acteurs en s'appuyant sur

une professionnelle privilégiant une posture de facilitation. Elle propose de nouvelles façons de faire (se réunir dans des fermes, en extérieur), avec de nouvelles méthodes d'animation qui créent une autre dynamique et les réunions contribuent à forger, en tant que telles, une culture commune par des expériences insolites et partagées.

- le choix d'une variété d'actions dans le champ de l'alimentation croisant différentes préoccupations sociales, foncières, environnementales qui donnent aujourd'hui envie aux acteurs d'expérimenter dans d'autres domaines comme les énergies renouvelables.

Des dispositifs portés par d'autres types d'acteurs permettent également de déclencher des dynamiques de coopération au sein des territoires. On peut citer par exemple les dispositifs de la Fabrique des Transitions ou les Écoutes citoyennes proposées par l'Unadel.

#### » Une politique de gestion des communs négatifs<sup>5</sup> rassembleuse :

Un troisième exemple inspirant, celui de Mauges Communauté, montre comment à l'échelle intercommunale se développent des actions ambitieuses et originales entre société civile, citoyen-ne-s et collectivités. Dans un territoire à forte identité territoriale et avec une culture du développement local et de la coopération installée depuis plusieurs décennies, il est intéressant d'observer la capacité de renouvellement de pactes de solidarités qui montrent qu'à la fois du côté des élu-es, des associations et de la société civile, les acteurs sont en mesure de ne pas se satisfaire d'acquis et de bouleverser les manières de faire. Du côté des élu-es, la création de six communes nouvelles, d'une communauté d'agglomération révèle une volonté de construire de nouveaux cadres d'action mieux à même de saisir les enjeux qui se posent à eux et d'éviter les concurrences territoriales stériles. Ce travail politique s'accompagne par le déploiement d'actions partagées avec une variété d'acteurs locaux traduisant une logique d'essaimage de l'action collective.

La politique de gestion des déchets est particulièrement innovante : implication citoyenne avec les défis "familles zéro déchet", articulation avec l'association de l'Écocyclerie des Mauges, achat de broyeur à déchets verts dans chaque commune nouvelle avec gestion assurée par des associations locales. L'héritage du syndicat de déchets qui s'est fondu dans Mauges Communauté a bien été transmis, notamment grâce à l'intégration de son équipe dans la nouvelle collectivité, évitant ainsi une rupture dans les coopérations engagées.

L'Écocyclerie des Mauges, créée par trois associations d'insertion implantées sur le territoire des Mauges en 2006, illustre une autre relation intégrée entre initiatives citoyennes et collectivités. La structure collecte chaque année environ 900 tonnes de déchets en provenance des déchetteries et des dons, et parvient à en valoriser 50% par la vente dans sa boutique à un prix 3 fois moins cher que le prix d'occasion. Cette prouesse est réalisée par 9 salarié-e-s, 25 personnes en insertion et près de 70 bénévoles. Cet exemple inspirant d'entreprise de l'économie circulaire et de l'économie sociale et solidaire, l'est aussi par la force des relations avec la collectivité. L'Écocyclerie est fréquemment consultée par Mauges Communauté sur l'aménagement des déchetteries, la communication, la mise en place de la redevance incitative et sur l'économie circulaire. L'association ne reçoit pas de subvention des collectivités mais offre de la prestation sur la mise en place de gardiens-valoristes dans les déchetteries. Mauges Communauté est aussi engagée dans le développement de l'Écocyclerie qui est installée dans des locaux lui appartenant, par l'investissement dans le réaménagement de la boutique et la mise aux normes de l'établissement.

#### » Les arts au service d'une culture commune de territoire

Un quatrième exemple, relevant toujours de territoire de projet, est celui du Pays Portes de Gascogne dans le Gers. Dans ce Pays, né dans les années 2000, le projet actuel de territoire identifie la transition comme un enjeu pivot et fait de la durabilité, un levier dans les différents axes du projet. Ce Pays se singularise par le rôle ancré d'un conseil de développement (créé en 2002) et qui fonctionne

[5] <https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/kiosque/rapport-2021-2022-territoires-et-transitions-enjeux-demographiques>

à travers des commissions thématiques regroupant élu·es et acteurs de la société civile. Ce cadre de dialogue, nourri par la dynamique de travail du GAL LEADER et par la mobilisation de réseaux d'expertise ou de militant·es régionaux et nationaux, a notamment contribué à l'émergence de projets d'envergure pour le territoire tels que l'association Énergies Citoyennes en Portes de Gascogne ainsi que des actions culturelles autour des Itinéraires Artistiques.

Ce sont les habitant·es du territoire, au travers du Conseil de Développement du Pays Portes de Gascogne, qui ont impulsé le premier projet de création d'œuvre Art et Environnement sur le territoire, en 2012, avec pour objectif de sensibiliser les promeneurs aux bouleversements environnementaux tout en les invitant à découvrir le Gers autrement. Fort du succès de cette première résidence et de celles qui ont suivi et permis la création d'un parcours Art & Environnement, le Pays Portes de Gascogne a souhaité poursuivre ce concept de cheminement en développant un parcours de fresques murales. Toutes les œuvres accueillies sur ces deux circuits sont organisées comme de véritables résidences artistiques alliant création et rencontres avec les publics : débats, ateliers, projections, conférences. Les habitant·es en lien avec les élu·es locaux deviennent acteurs et ambassadeurs des projets artistiques de leur village. Cette action autour de la culture a entraîné des réflexions partagées et des projets autour des enjeux de la mobilité sur le territoire. Dans ce cas, l'action du Conseil de développement, qui mobilise habitant·es et élu·es, ne reste pas dans une simple fonction d'avis, de conseil sur le projet de territoire mais se transforme en un lieu de fabrique et de conduite de projets, avec un processus d'autonomisation de collectifs engagés dans ces projets.

### » **Penser la réorganisation de la gouvernance municipale au service des transitions**

Un cinquième exemple, issu de communes périurbaines, Castelmaurou (près de Toulouse) et Migné-Auxances (près de Poitiers), rend compte de nouvelles articulations action institutionnelle/initiatives citoyennes autour de projets municipaux qui mettent au cœur de leurs ambitions les enjeux de transition et de participation citoyenne,

en s'appuyant sur les dynamiques d'une vie associative intense. Dans cette perspective, ces communes expérimentent de nouvelles manières d'agir en cherchant :

- à transformer les modalités d'exercice du pouvoir local et la relation aux habitant·es (sortir de la logique de guichet), en s'appuyant aussi sur les temps festifs qui scandent la vie locale et qui constituent un socle de bien vivre et de potentielles mobilisations citoyennes ;
- à renouveler les formes de gouvernance et d'implication locale en créant de nouveaux cadres de dialogue, de nouvelles figures de médiation dans la gestion du cadre de vie local (espaces publics, mobilités douces, gestion des déchets...) ;
- à mobiliser à la fois les ressources d'engagement des habitant·es et celles d'expériences associatives, militantes, académiques, pouvant nourrir la réflexion sur les enjeux de transition.

A Castelmaurou, le conseil municipal a choisi de mettre en avant des référent·es de quartiers qui deviennent les animateurs/facilitateurs de projets collectifs de vie locale autour des préoccupations des habitant·es. Une charte de la participation a été co-écrite entre élu·es et référent·es de quartiers. Il s'agit à travers ce processus de faire évoluer parallèlement le rôle des élu·es, des habitant·es et des agents de la commune afin d'agir différemment sur les questions d'aménagements de proximité et de transitions (alimentation, mobilité, gestion du foncier agricole...). Des collaborations ont été tissées pour cela avec des collectifs associatifs (association Coteaux 21, Collectif Rallumons l'Étoile, Terre de liens) et des équipes de recherche universitaire.

A Migné-Auxances, deux volontés se rencontrent au même moment, celles des élu·es avec une remise en question du mode de fonctionnement municipal et celles des associations en attente de renouvellement de leurs engagements et de leurs missions. Pour accompagner cette orientation, la Traverse a été mobilisée pour apporter une contribution sur les méthodes de travail et le repérage des porteurs d'initiatives sur le territoire. Cette démarche a abouti à la création d'un atelier *La Fabrique* qui regroupe des élu·es, des acteurs du secteur économique et associatif, des habitant·es.

Cette démarche, pas forcément bien comprise au départ, a quand même pris corps autour d'un collectif-noyau qui a défini un projet (en s'appuyant sur la démarche de séquence démocratique de Kingersheim en Alsace, promue par Jo Spiegel) et qui se traduit par des actions concrètes (végétalisation de l'espace public, nature en ville, création d'îlots de fraîcheur, alimentation saine). Pour éviter l'effet du TLM (toujours les mêmes), le tirage au sort d'habitant-es par rue (avec les numéros) a permis de mobiliser de nouveaux habitant-es.

Ces différents exemples permettent **d'identifier quelques leviers ou éléments facilitateurs qui structurent ces expérimentations autour des articulations en essayant de rendre compte de leurs logiques de mise en œuvre, de ce qui a rendu possible l'expérimentation.**

- Des prises de conscience autour d'envies, de nécessités de faire et de transformer la réalité vécue autour de ce que l'on pourrait qualifier de droits fondamentaux (accès à l'alimentation, au logement, à l'énergie, à la mobilité, à la culture, à l'emploi, co-habitation avec la nature), qui peuvent être impulsées par des élu.e.s, des responsables associatifs, des acteurs économiques, des habitant-es anciennement ou nouvellement installé-es dans les territoires ; ces prises de conscience sont animées par la logique du partage, du faire ensemble, du commun à construire et par des valeurs de respect, de responsabilité, d'équité, de justice sociale...
- Une conduite de l'action qui se défait, au moins partiellement, des logiques de cadres territoriaux normés ou figés, de compétences distribuées, de rôles assignés, de temporalités bornées (du mandat, du contrat, de l'appel à projets) pour privilégier la primauté de l'objet, la nature du problème à traiter qui invite à dépasser, élargir, recomposer pour bâtir des réponses concrètes, singulières et adaptées, pas forcément programmatiques.
- Une transformation acceptée des modes de relation, souvent hiérarchiques entre acteurs, avec la diffusion de pratiques d'interactions croisées où chacun-e a et trouve sa place :

des élu-es s'impliquent dans la vie associative, la collectivité devient usagère de services créés par des collectifs citoyens, ou investit dans des entreprises de l'ESS ; associé-es et reconnu-es dans la gestion publique des affaires locales.

- La construction d'une intelligence des situations par la mobilisation de formes d'accompagnement qui croisent approche systémique, démarche apprenante, savoirs d'usages et savoirs techniques autour d'actions concrètes. Cela passe par la reconnaissance d'acteurs souvent rendus discrets dans les approches de gouvernance territoriale institutionnelle mais qui jouent souvent un rôle central de médiation locale, de courroies de transmission, de capteurs du vécu des populations, de leurs attentes et d'activateurs de projets transversaux d'utilité sociale, environnementale qui contribuent à la qualité des liens sur un territoire (on peut citer les centres sociaux, les espaces de vie sociale, les Foyers de Jeunes travailleurs, les CPIE, des associations de solidarité...).
- Le *chantier apprenant fertilisant* : Les articulations action institutionnelle/initiatives citoyennes autour de projets ciblés, phares ou de projets pépites sont révélatrices d'une logique d'innovation locale, d'une capacité à faire du commun, lorsque l'appropriation des enjeux, de thématiques fédératives, du besoin et de l'envie de faire sont là, portées par des acteurs/habitant-es des territoires. Une figure représentative de ces articulations pourrait être la notion de « chantier apprenant, fertilisant » où les différents acteurs locaux, à l'image d'artisans construisent, co-construisent la maison commune en interaction et en complémentarité avec les inévitables retards de chantiers, frictions de cohabitation !

## DES ZONES D'OMBRE ET DES MARGES DE PROGRÈS

Si tous les territoires écoutés dévoilent des articulations fertiles entre action institutionnelle et initiatives citoyennes, force est de constater que ces articulations rencontrent leurs lots de difficultés, sont fragiles et restent parfois isolées, voire momentanément impossibles à activer.

## » Le besoin d'interconnaissance

Dans tous les territoires, il est fait état du manque de connaissance ou d'interconnaissance entre les différentes forces vives qui constitue un obstacle de taille pour pouvoir envisager des actions communes. Cette situation serait en partie liée au manque de lieux, de temps de rencontre et d'accompagnement global des initiatives locales. Et les tiers-lieux qui se multiplient partout ne semblent pas toujours apporter la solution toute faite pour répondre à ce manque de lieux d'intermédiation.

Les territoires sont bel et bien des bibliothèques vivantes d'initiatives de différentes envergures, mais il manque souvent un inventaire et une lecture transversale de ces initiatives, de ce qu'elles disent des transformations du territoire, de ses enjeux, de ses envies, de ses rêves et de ses manques. Beaucoup d'acteurs évoquent d'ailleurs le manque actuel d'un récit collectif qui donne du sens aux actions engagées.

## » La difficulté à “embarquer tout le monde”

Les expériences précédemment décrites constituent des poches d'innovation parfois isolées dans les territoires et laissent de côté, voire ignorent des portions de territoires, de populations. Elles ne sont pas nécessairement fédératives ou “essaimeuses”, peuvent parfois générer des tensions auprès de certains élu.e.s, habitant-es et sont souvent confrontées à une grande indifférence qui peut les isoler ou les fragiliser. Certaines expériences sont au contraire très médiatisées à l'intérieur ou à l'extérieur du territoire, par les effets des dispositifs de politique publique et leurs évaluations, par les travaux de recherche ou par les actions de réseaux qui s'intéressent à leurs dynamiques, à leurs effets de rupture : cette situation aux effets certes vertueux peut aussi générer des effets de mise à distance au regard d'autres initiatives locales plus discrètes.

Globalement se pose souvent la question de la diffusion, de l'élargissement de ces actions collectives auprès des habitant-es des territoires et de leur pouvoir d'entraînement vis-à-vis de la population (enjeu du développement du pouvoir d'agir des personnes/habitant-es), en particulier des franges de population les plus éloignées, pour des raisons multiples, de l'implication locale<sup>6</sup>. Il resterait ainsi à apprécier si les actions engagées ne mobilisent pas prioritairement certaines catégories de populations insérées, formées, sensibles aux enjeux de transition au risque de délaissier des préoccupations plus sociales d'une partie de la population<sup>7</sup>, même si comme nous l'avons vu, les initiatives rencontrées se centrent beaucoup sur l'accès aux droits fondamentaux.

[6] le travail au long cours des centres sociaux sur le “développement du pouvoir d'agir” est source de nombreux enseignements en ce sens : <https://www.cairn.info/revue-mouvements-2016-1-page-80.htm>

[7] cet écueil interroge l'ensemble des dispositifs de démocratie participative : <https://www.mediaticites.fr/forum/national/2022/09/05/faut-il-en-finir-avec-la-democratie-participative/>

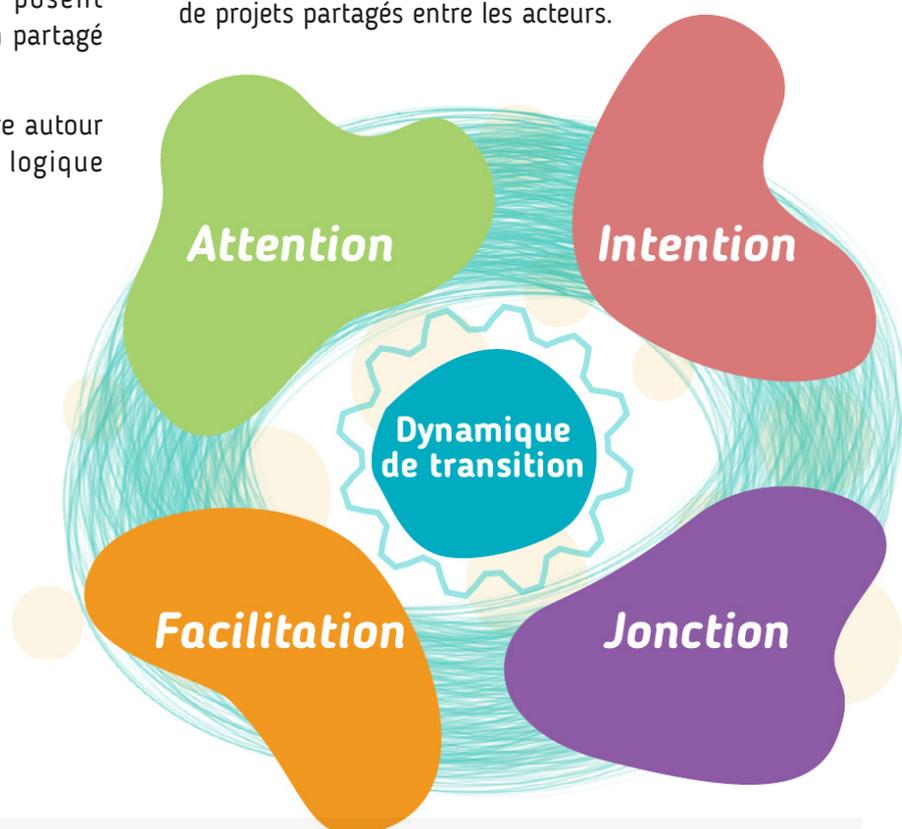
# Perspectives autour des coopérations locales et des transitions

Ces 9 Écoutes territoriales permettent de prendre la mesure des systèmes de contraintes dans lesquels évoluent aujourd'hui les acteurs locaux, tant du côté de l'action publique, institutionnelle que du côté des initiatives citoyennes. Face aux enjeux de transition, chaque territoire avance, expérimente à petits pas, construit des briques. Il est encore prématuré pour considérer que s'opèrent de réelles bifurcations et que les territoires soient véritablement entrés dans une approche "systémique" (c'est-à-dire prenant en compte les différentes dimensions des transitions, leurs interactions à différentes échelles spatiales et temporelles), ce qui exige un ensemble de ruptures dans les récits, les postures, les partis-pris, les stratégies et les manières de faire de chaque acteur, structure, fonction. Trois besoins sont quasi unanimement ressortis des synthèses de chaque Écoute territoriale :

- besoin de faire émerger une compréhension collective des défis/enjeux qui se posent aux territoires et une vision, un dessein partagé pour la transition,
- besoin de faire collectif, de co-construire autour d'un projet en sortant de la simple logique de consultation,

- besoin d'adapter les méthodes, manières de conduire, accompagnement de l'action collective, des projets.

Dès lors se dessine une perspective stimulante autour d'une réflexion commune quant aux conditions d'une meilleure articulation des énergies locales (institutionnelles, professionnelles, citoyennes) pour déployer les transitions sur les bases de l'activation d'une intelligence territoriale, une intelligence du territoire. Nous pouvons pointer trois leviers clés<sup>[8]</sup> pour établir des articulations constructives entre les acteurs engagés dans des dynamiques de transition : l'intention ou la redéfinition du sens de l'action locale, l'attention à l'autre, ou la reconstruction des logiques de proximité entre acteurs, et la facilitation ou l'adaptation des manières d'agir et de faire action commune. Chacun d'eux induit nécessairement un quatrième levier qui est la création d'espaces, et de temps spécifiques de jonction, de rencontres et de projets partagés entre les acteurs.



[8] comme identifié dans le rapport intermédiaire des Écoutes territoriales coordonné par Manuel Ibanez

# Redéfinir le sens de l'action locale en agissant sur les connaissances partagées : quelles intentions à l'égard du monde qui vient ?

## DES PISTES POUR ENGAGER L'ACCULTURATION

Un des partis pris des Écoutes territoriales était « d'écouter les acteurs locaux pour **comprendre le sens qui guide leur action** (motivation à agir) » : des intentions ou des projets de transformation sont apparus dans leur diversité y compris dans des documents programmatiques (où une somme d'objectifs ne fait pas toujours sens), il semble nécessaire partout de prendre du temps pour créer de l'acculturation, du débat, du partage de sens, voire de la controverse autour des questions :

- du devenir des territoires, de leurs conditions d'habitabilité aujourd'hui et demain en prenant la mesure des enjeux globaux à la fois sociaux, écologiques, politiques, éthiques, économiques qui pèsent sur eux/nous de manière concrète et les acquis du territoire au regard de ces enjeux ;
- de contenu des communs (ce qui fait commun, nécessité pour le bien vivre et le survivre) et des finalités des actions engagées au regard de ces communs (en articulant l'enjeu social souvent occulté, l'enjeu écologique souvent technicisé, l'enjeu démocratique souvent instrumentalisé) ;
- de modalités de l'agir ensemble et des légitimités des acteurs (transformation des manières de gouverner les institutions et les associations) ;
- de ce que recouvre la politique publique aujourd'hui, ses acteurs (rôles et responsabilités de l'État, des collectivités territoriales) ses valeurs et principes organisationnels ;
- de ce qui fait, fabrique, donne sens de manière existentielle et sensible au territoire, en intégrant les dimensions vivantes du territoire, humaine et non humaine, les principes du métabolisme territorial qui permettent de dépasser la vision seulement politico-administrative des territoires.

## UN BESOIN D'ESPACES, DE TEMPS PARTAGÉS DE RÉFLEXIONS PARTAGÉES

C'est sans doute à partir de la création d'espaces/ temps dédiés à cette culture commune de l'agir aujourd'hui pour son territoire en responsabilité qu'il sera possible de définir collectivement et en conscience une vision partagée, les orientations souhaitées, le mouvement recherché (logique de l'intention ou du sens à donner) à travers la construction d'un récit territorial accessible à tous, vecteur d'identité, d'engagement et de compréhension des choix et des efforts nécessaires à consentir. En définitive, dans quel monde voulons-nous vivre et quels sont les nouveaux imaginaires à construire ensemble pour y parvenir ? Aujourd'hui ces espaces peuvent exister de façons formelles sur des sujets ou dispositifs spécifiques (commission extra municipales, groupes de travail...), ils existent aussi dans une approche géographique (conseils de quartier...) voire même de façon informelle (petits déjeuners partagés...), mais leur existence et fonctionnement restent dépendants du politique et de sa temporalité. La création d'espaces pérennes de dialogue entre acteurs (incarnés à travers des lieux et des événements dédiés) permettrait ce partage et la création d'une vision partagée du territoire.

## DES PRINCIPES ET DES POSTURES POUR Y PARVENIR

**Comment avancer sur cette voie de l'acculturation commune aux chemins de transition ?** Quels formats privilégier pour rendre cette acculturation et la construction du récit territorial attirante, inspirante, mobilisante, festive, accessible à tou-te-s ?

Quelques principes peuvent être avancés : éviter l'action/les postures surplombantes ou distancées et privilégier les pas de côtés, les petits gestes, les mises en situations en différents lieux,

à différents moments qui comptent dans la vie des acteurs, croiser les regards, les émotions (des expert-es, des habitant-es, des jeunes, des élu-es), les formes de connaissance (empirique, militante, académique) et les mises en débat. Cette approche considérant chacun-e porteur d'une sorte d'expertise d'usage, s'enrichit en considérant l'humain sous toutes ses facettes (rationnelles, émotionnelles, sensorielles...) et en offrant à tous les types de compétences de pouvoir s'exercer dans l'action commune (intellectuelles, techniques, organisationnelles, relationnelles, affectives...). Elle est une des conditions pour parvenir à appréhender le territoire de façon systémique.

## DES FORMATS ET DES MÉTHODES

Des formats possibles : formation-action populaire où tout le monde se forme en même temps sur les grandes questions évoquées précédemment mais dans des cadres et avec des formats adaptés et ajustables.

# Redéfinir les logiques de proximité géographique, organisationnelle, écologique en travaillant l'interconnaissance : quelles attentions aux autres pour stimuler les jonctions ?

Les Écoutes territoriales ont révélé l'importance et la diversité des acteurs en présence et de leurs initiatives, le problème ne se réduit pas au manque de ressources humaines mais également à celui de leurs méconnaissances réciproques, de leur isolement local parfois, de leur non coopération, voire de leurs oppositions. La proximité géographique ne crée pas systématiquement la proximité sociale ou organisationnelle ; de même, vivre dans un territoire ne signifie pas toujours connaître ce territoire dans ses différentes dimensions physique, sociale, écologique, économique et dans ses interactions avec d'autres. Les acteurs en ont conscience et certains espèrent, revendiquent l'essor de nouvelles connaissances à travers

Des lieux/moments possibles : les écoles des territoires, les fêtes des possibles, des journées portes ouvertes des territoires sur leur avenir...

Des méthodes possibles :

Pour alimenter cette logique de l'acculturation collective au projet de territoire en transition, la démarche de l'auto-description qui reprend la procédure des nouveaux cahiers de doléance suggérés par Bruno Latour<sup>9</sup> peut constituer une base d'identification de grandes questions simples et évocatrices pour tous afin de questionner ce qui advient, ce qui compte et ce qui devrait advenir pour chacun des grands domaines de questions posées. Cette proposition méthodologique peut d'ailleurs faire l'objet de propositions co-construites par les acteurs des territoires (questions à se poser et format qui pourraient se transformer par exemple en jeu de territoire pour la transition).

des lieux/moments de rencontre voire de simples outils (comme l'annuaire des associations, l'organigramme de la collectivité...) pour pouvoir se connaître, se reconnaître, échanger pour dépasser les effets de mise à distance, de méfiance et d'a priori qui tétanisent parfois les esprits. Les politiques à l'intention des territoires qu'elles soient à visée transversale ou à visée sectorielle sont dites partenariales comme les politiques en faveur de la démocratie participative sont censées accompagner une ouverture des cadres de dialogue territorial, mais force est de constater qu'elles peinent à construire les socles d'un dialogue réellement ouvert et partagé. On ressent aussi bien du côté des élu-es, responsables associatifs

<sup>[9]</sup> le Carrefour des Métiers du Développement territorial est un dispositif porté par l'Unadel

que des technicien·nes ou des habitant·es une sorte d'essoufflement face aux cadres de mise en œuvre des politiques publiques qui « corsètent » les objectifs à atteindre, encadrent les formes de dialogue, contraignent la conduite de l'action dans une logique de mise à distance, d'éloignement de la situation vécue, du problème à traiter. Les formes de gouvernance territoriale qui se sont bâties depuis le début des années 80 à la faveur des différentes lois de décentralisation et de la multiplication des politiques d'appui au développement territorial sont confrontées au devoir de réorganisation pour assouplir leurs modes de coordination, de décision et leur capacité à s'ouvrir à de nouveaux acteurs. Dès lors c'est une logique d'attention aux acteurs, aux situations vécues, aux réalités des territoires qui peut infléchir ces blocages, en redonnant du souffle aux acteurs, en leur faisant confiance quant à leur capacité collective à s'approprier les enjeux de transition, à proposer les actions appropriées et à participer aux arènes de décision.

Comment construire cette culture de l'interconnaissance territoriale au service de gouvernances territoriales ouvertes ?

Elle passe sans doute d'abord par la création de synergies qui s'appuient sur :

- des espaces de concertation ou en affectant clairement cette fonction d'espace commun de concertation à des lieux existants, mais qui ne soient pas uniquement dépendants du politique afin d'être des espaces durables de concertation ; en ayant une vision ouverte et précise de qui fait quoi, peut faire quoi ; on pourra renforcer l'attractivité de ces espaces de concertation en imaginant parallèlement des services communs utiles aux différents porteurs d'initiatives.
- des moments concrets - une manifestation, un atelier, des fêtes, des événements artistiques, créatifs - le faire ensemble -
- la mobilisation de tiers-acteurs pour aider à la rencontre entre initiatives citoyennes et action publique locale (cf rôle des Écoutes parfois).
- l'expérimentation ou la poursuite d'expérimentation de nouveaux formats d'actions ou de gouvernance hybridant différentes sphères (politique, technique, citoyenne...)

- la production de traces pour se connaître, partager, laisser des traces aux autres, mieux faire connaître les effets des actions engagées.

Elle doit être motivée par « une nourriture », des envies, l'identification d'éléments de jonction qui peuvent être liés à la connaissance des réalités du territoire et à la perspective d'une action qui contribue au bien vivre commun. Les travaux de Martin Vanier sur l'interterritorialité, la réciprocité territoriale, de Sabine Barles sur le métabolisme territorial, de Alberto Magnaghi sur la bio-région et les analyses de Bruno Latour<sup>7</sup> apportent également des perspectives intéressantes en proposant des questionnements simples pour décrire ce qui fait le territoire, les liens de dépendance et d'interdépendances entre acteurs et ressources afin d'essayer de mieux comprendre les conditions de notre subsistance et d'identifier les pistes concrètes d'action.

Enfin, l'interconnaissance territoriale doit être conduite à la croisée de plusieurs échelles sans a priori : les acteurs de la transition agissent souvent au niveau communal, mais aussi supra-communal. L'importance de la commune est intéressante mais ne doit pas masquer le besoin d'un cadre plus large, justifié par les interdépendances sociales et écologiques, pour penser des stratégies globales, intégrées. De plus, fort des réseaux tissés hors du territoire par les acteurs impliqués, le territoire peut se nourrir d'expériences d'autres territoires mais aussi de réseaux qui rassemblent, questionnent, accompagnent les champs multiples de transitions.

La culture de l'interconnaissance territoriale et de l'attention aux autres suppose un climat de confiance, d'ouverture, d'acceptation des effets inattendus des rencontres, des propositions et une prise de risque au regard de postures ou de pratiques instituées et normées.

# Adapter les manières de faire, d'accompagner les articulations action institutionnelle/ initiatives citoyennes : la facilitation, les approches sensibles pour des projets de transition

Enfin, les Écoutes territoriales ont montré l'importance dans l'articulation action institutionnelle/initiatives citoyennes des ressources d'animation à travers la mobilisation de compétences de facilitation qui fluidifient les zones de contact et soulagent les frictions. La facilitation peut être définie comme une compétence multi-acteurs d'assouplissement des conditions de dialogue, de partage et de circulation de connaissances, de savoirs experts, citoyens. Cette facilitation de dynamique coopérative va intervenir dans les différentes phases pour apaiser les enjeux relationnels, poser un cadre constructif des échanges, assurer l'inclusivité de la démarche, donner à voir les avancées, les défis à relever, rappeler les étapes franchies et celles à venir, et faire le lien entre trajectoire du territoire et trajectoires personnelles.

Les témoignages des acteurs, les apports de leurs expériences constituent un plaidoyer pour un recours plus fort à cette ingénierie sensible, située, recomposant l'articulation des compétences, expertises, savoirs des acteurs/habitant-es/citoyen-nes des territoires. Par exemple, la façon dont certaines CAF accompagnent les Espaces de Vie Sociale est très intéressante : on fait confiance aux habitant-es pendant un temps assez long. Le travail d'accompagnement se fait dans la proximité, c'est modeste et les champs d'action sont ouverts : si le champ d'action est fixé sur le lien social, celui-ci peut être travaillé de toutes les manières par des ateliers d'interconnaissance, de travail collectif sur les pratiques alimentaires, le recyclage des matériaux, de réparation des équipements.

Cette ingénierie sensible, mise en avant dans le rapport du *Carrefour des Métiers du Développement territorial*<sup>10</sup> en 2021, repose sur des principes de souplesse, d'adaptation, d'attention aux personnes, aux situations, à la proximité ; elle vise à ouvrir des espaces dans la logique programmatique de la conduite de projet, à renforcer la culture de l'expérimentation, « du bricolage » qui fédère, rassemble et qui est en phase avec les problèmes à traiter.

Elle peut être incarnée par des structures ou des fonctions au sein de ces structures, mais elle peut/doit aussi être une posture à intégrer dans la pratique, manière de faire de chaque acteur, ce qui suppose une formation, un accompagnement à la construction de ces compétences et à la transformation des modes de faire des différents acteurs.

— “ —

*Faire des cabanes, alors : jardiner les possibles.*

*Prendre soin de ce qui se murmure,  
de ce qui se tente, de ce qui pourrait venir  
et qui vient déjà (...). Partir de ce qui est là,  
en faire cas, l'élargir et le laisser rêver*

**Macé Marielle, Les Cabanes,  
Éditions Verdier, 2019**

— ” —

[10] En référence aux travaux d'Alexandre Monnin "les communs négatifs : entre déchets et ruines"

# Pour aller plus loin...

L'objet des 9 Écoutes territoriales conduites par l'Unadel en 2021 et 2022 était d'observer l'évolution des pratiques de développement local en s'intéressant plus spécifiquement aux modes de relation entre initiatives citoyennes et action publique locale autour des enjeux actuels des transitions. Ces Écoutes et le travail réflexif qui les anime, à travers un dialogue singulier entre acteurs des territoires et écoutant-es bénévoles et expert-es, livre un matériau d'une très grande richesse, source d'analyse et de questionnement des fondamentaux du développement local, des dynamiques des territoires et des enjeux qu'ils ont à relever, des évolutions des politiques publiques, et de leurs modes de mise en œuvre.

Au-delà des constats et analyses posés dans cette synthèse, quelques réflexions sont proposées en guise d'invitation à prolonger le débat sur les enjeux contemporains du développement local.

## Quelle saisie des transitions dans les territoires aujourd'hui ?

Les 9 territoires écoutés ont été interpellés sur leurs modes d'agir en lien avec les transitions mais que dire de la saisie réelle des transitions aujourd'hui dans les territoires ? En premier lieu, force est de constater que ce terme de transitions comme de nombreux autres termes d'hier ou d'aujourd'hui (développement durable, résilience, anthropocène...) inondent les discours tant académiques, que politiques, experts ou citoyens donnant lieu à des flous sémantiques, des contre-sens, des controverses quant aux interprétations de ce que l'on cherche à qualifier, à comprendre et à transformer. Les transitions sont bel et bien présentes dans les actions des territoires aujourd'hui mais selon des ambitions et des concrétisations variables. Tantôt saisies comme des injonctions de nombreuses politiques publiques, tantôt mobilisées comme

un nouveau dessein de vie sur la planète, elles donnent lieu à des expérimentations concrètes. Mais elles peinent souvent à s'inscrire dans une logique globale, transversale, co-construite porteuse des ruptures nécessaires pour répondre efficacement aux crises sociale, écologique, politique, économique. Partout on tente de faire ou refaire projet autour des transitions : quel territoire échappe aujourd'hui à une logique de projet (planificateur, sectoriel, de développement, de protection...), les empilements de dispositifs sont nombreux même s'ils ne sont pas toujours connus de tous. Est-ce à dire que l'empilement, qui traduit des engagements politiques, humains, financiers fasse sens, mobilise, s'inscrive dans une perspective de transitions ?

Les initiatives citoyennes sont elles aussi nombreuses et parfois plus avancées dans la formulation d'ambitions, de valeurs, dans les contenus des actions proposées et dans une certaine capacité à se rencontrer, faire liens entre elles pour consolider leurs projets tant politiques que pratiques. Mais là aussi l'accumulation, l'essaimage des initiatives peinent, pour différentes raisons, à produire une action globale de transition.

Pourtant, les territoires sont bel et bien aujourd'hui des creusets d'engagements publics, citoyens autour des transitions ; ils confirment leurs capacités d'engagements, d'expérimentations, de bricolages réussis et porteurs d'inspirations pour alimenter le chantier permanent de la maîtrise des conditions de vie voire de survie sur notre planète. Mais il convient de prêter attention à la fragilité des réalités des actions engagées aujourd'hui, tiraillées entre l'institutionnalisation des politiques publiques qui freine l'innovation et la spontanéité, l'informalité et la faible reconnaissance des initiatives citoyennes dont la pérennité et la capacité à porter le changement dépendent souvent des circonstances et des individus ou de micro-collectifs.

## VERS UN RENOUVEAU DU LOGICIEL DU DÉVELOPPEMENT LOCAL AU SERVICE DES TRANSITIONS ?

Le croisement des ruptures sociales et écologiques que cherchent à résoudre les démarches de transition engagées dans les territoires suppose de reconsidérer le dessein du développement local et de revisiter ses piliers.

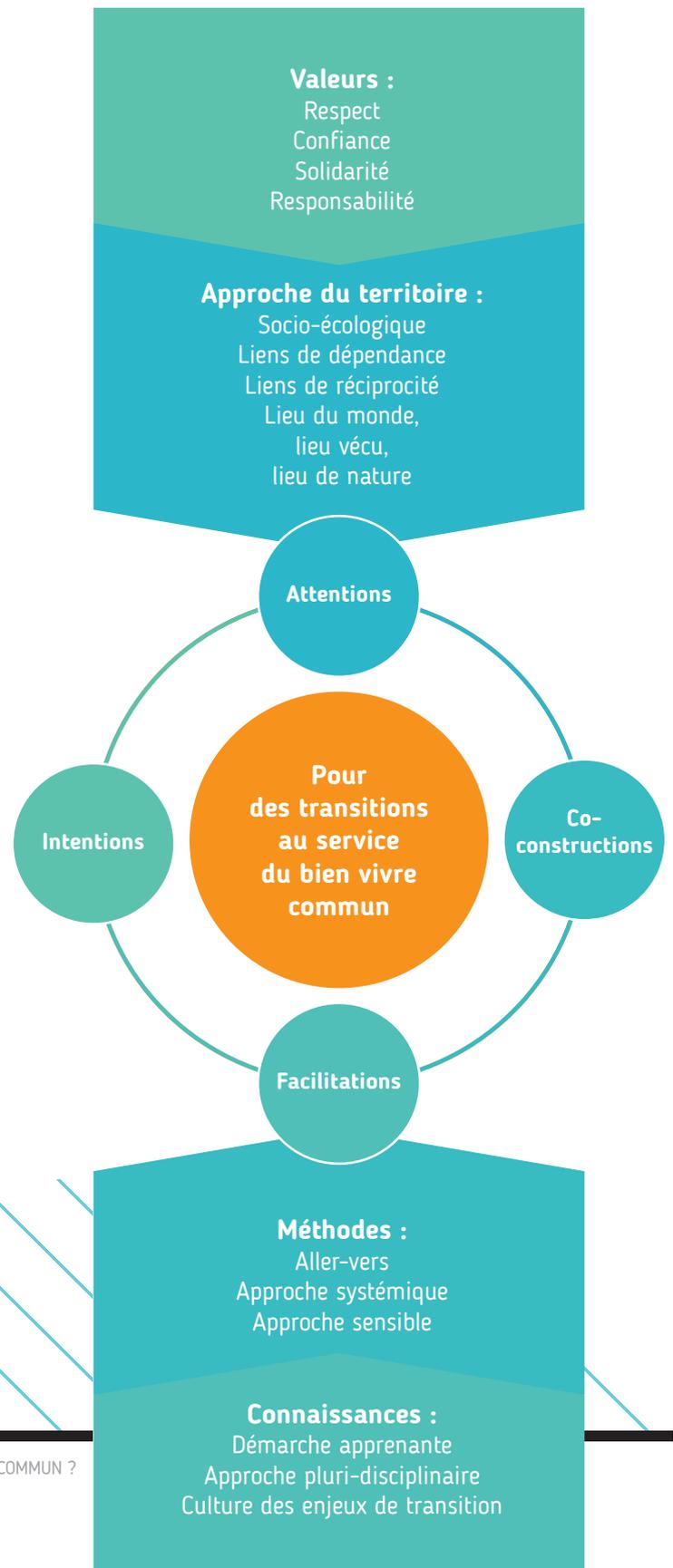
Tellement d'idéaux et de modèles se sont succédés depuis les années 70 et ont alimenté le champ des pratiques et analyses du développement ! Du « *vivre, travailler, décider au Pays* », décliné dans l'économie territoriale, dans l'économie sociale et solidaire puis dans l'économie résidentielle, et encore dans l'économie circulaire ; de la remise en cause des indicateurs du PIB et de la croissance par les travaux portant sur le développement durable, la décroissance, ou encore le bien vivre territorial ; des travaux sur la démocratie et ses différents formats, sur le pouvoir d'agir citoyen ; sans oublier les travaux portant sur l'ingénierie territoriale experte, citoyenne, d'usage qui se sont multipliés depuis les années 2000 ; chercheurs, experts, acteurs publics, réseaux des acteurs territoriaux ne sont certes pas avares de cadres d'analyse, de méthodologies ou de référentiels. Dans les territoires il y a aussi débat, interrogation sur le cap à suivre et la manière de le nommer, de le mettre en récit pour donner du sens à ce qui est entrepris afin de pouvoir appréhender une réalité territoriale toujours mouvante et dans laquelle il y a toujours des urgences à traiter, des envies d'agir voire des rêves de transformation.

Appréhender le développement local dans une perspective de transitions implique aujourd'hui de porter attention et réflexion communes sur :

- Le dessein, les objectifs, la perspective recherchés à travers les actions engagées autour des notions de conditions d'habitabilité des territoires, où les droits fondamentaux de l'ensemble des vivants sont pris en considération dans une logique de co-responsabilité, d'attention et de soin portée à ce qui fait commun.
- Les manières d'agir qui interrogent à la fois le rôle, les conditions de mise en œuvre des politiques publiques, l'organisation et l'adaptation des cadres de gouvernance territoriale, la place des citoyen-nés, des collectifs dans la conduite

de l'action et les modalités d'accompagnement in situ des acteurs/habitant-es.

- Les cadres d'analyse de ce qui fait valeur aujourd'hui dans le traitement des questions économiques, sociales, écologiques : les notions de ressource territoriale, de bien commun sont-elles adaptées aujourd'hui pour appréhender les enjeux de rétribution des individus, des entreprises, de la nature ?



- Le rôle du territoire, du local : qu'est-ce qui fait territoire aujourd'hui ? Il y a aussi nécessité de repenser le territoire, les logiques de proximité par le prisme des transitions, en s'extrayant de la vision normée du territoire pertinent, maillée ou du territoire des catégories spatiales (urbain, rural...) et en prenant en considération le territoire vivant des dépendances biologiques, vitales, de la démocratie de construction et des responsabilités partagées.

Penser le développement local, les transitions, c'est aujourd'hui plus que jamais s'interroger sur ce que habiter et bien vivre dans les territoires ou sur terre signifie en croisant leurs dimensions matérielle, éthique et sensible. En réinterrogeant simplement et collectivement dans une logique de savoirs, d'expériences partagées, les conditions de notre être au monde, habitant-es, élu-es, expert-es, scientifiques sont à même de faire des transitions nécessaires une voie de réenchantement du développement local, notion qui pourrait d'ailleurs, sous les effets de cette pensée commune, être renouvelée.

## Présentation de Laurence Barthe

Laurence Barthe est géographe, Maître de conférences au laboratoire LISST-Dynamiques rurales de l'Université Toulouse Jean Jaurès. Ses travaux portent sur l'analyse des processus de développement territorial en espace rural. Elle questionne les mécanismes de gouvernance de ces politiques en observant les logiques d'implication des acteurs et de régulation entre différentes échelles depuis le local jusqu'à l'Europe. Plus récemment, elle s'intéresse aux processus de coopération entre territoires ruraux et urbains à travers les politiques de développement territorial et la question du bien vivre territorial. Elle observe également le rôle des communes, des élus municipaux dans la conduite de stratégies de développement local et les formes d'ingénieries mobilisées. Ses terrains de recherche se situent en France et en Argentine.



## Remerciements

Aux équipes d'écouter-es

Catherine Lapierre, Vincent Chassagne, Sylvain Pambour, Damien Matron, Jean-Yves Pineau, Manuel Ibanez, Jacques Parent, Bernard Bensoussan, Dominique Garet, Patricia Auroy, Yves Gorgeu, Lydia Thiérus, Christine Brémond, Catherine Morise, Alexia Beaujeux, Xavier Lionet, Paulette Salles, Pierre-Antoine Landel, André Jaunay, Pierre Morisse, Christian Louis, Philippe Carbasse, Valérian Poyau et Rémi de Montaigne

Au comité de relecture

Catherine Lapierre, Sylvain Pambour, Xavier Lionet, Gérard Liogié, Johan Milian, Vincent Chassagne, Rémi de Montaigne, Valérian Poyau, Christian Louis et Claude Grivel

# INITIATIVES CITOYENNES & ACTION PUBLIQUE LOCALE : LES TRANSITIONS EN COMMUN ?

Les défis sociétaux auxquels nous sommes confronté-e-s ne peuvent trouver de réponse entière et pleinement satisfaisante en se limitant aux seules capacités des acteurs publics ou à celles de la société civile. L'articulation des deux mouvements semble à la fois souhaitable et nécessaire au déploiement des transitions dans les territoires.

La crise sanitaire a mis en lumière la question de la préparation des collectivités et structures territoriales à la gestion des risques dans un contexte de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu, et sur fond d'effondrement de la biodiversité et de changement climatique. Elle vient aussi interroger le sens même de l'action quotidienne des acteurs des territoires, leurs capacités d'adaptation, de coopération et d'innovation, tout en révélant souvent la contribution de nombreuses initiatives citoyennes solidaires et l'intérêt pour les collectivités de s'appuyer sur elles.

Comment se redéfinissent et renouvellent les relations entre initiatives citoyennes et action publique ?  
Comment les initiatives citoyennes sont des espaces où se fabrique de l'action publique-?  
Comment la mobilisation de la société civile locale et son articulation avec la puissance publique permet d'accélérer la transition ?

Ce rapport restitue les « Écoutes territoriales » réalisées par l'Unadel en 2021 et 2022 et portant sur les relations entre initiatives de la société civile et collectivités locales dans le contexte de la transition écologique et sociale. Il contient les enseignements tirés des 9 territoires explorés par ce dispositif d'éducation populaire et des échanges avec les femmes et les hommes acteurs de leur territoire.

**Retrouvez l'ensemble des Écoutes territoriales sur [unadel.org](https://unadel.org)**

**Contactez-nous si vous êtes intéressé-e par une Écoute de votre territoire  
ou pour tout autre renseignement**



CE RAPPORT EST MIS À DISPOSITION SELON LES TERMES DE LA LICENCE CREATIVE  
COMMONS ATTRIBUTION - PARTAGE DANS LES MÊMES CONDITIONS 4.0 INTERNATIONAL

