

Les 4 Fantastiques de la cohorte régionale en Grand Est

Enseignements
des échanges entre
pairs (2024-2025)



Les 4 Fantastiques de la cohorte régionale en Grand Est

Enseignements
des échanges entre
pairs (2024-2025)

INTRODUCTION **6**

La cohorte régionale 8

Les échanges entre pairs 9

LES MESSAGES **10**

Mister Fantastique est l'élue 12

La Chose est l'agent.e de collectivités 16

La Femme Invisible est l'État territorial 20

La Torche est l'acteur.ice socio-économique 24

CONCLUSION **28**

La synthèse de l'agora 30

INTRO- DUCTION



LA COHORTE RÉGIONALE

Depuis octobre 2024, La Fabrique des transitions accompagne neuf territoires de la Région Grand Est dans le cadre d'un accompagnement en cohorte à l'échelle régionale, avec l'appui de l'allié Citoyens & Territoires, ainsi que le soutien de la Région Grand Est et de l'ADEME.

Les territoires accompagnés :

- Le PE'TR du Rhin Vignoble Grand Ballon (68)
- Le PE'TR du Pays Thur Doller (68)
- La communauté de communes du Pays d'Étain (55)
- La commune de Plombières-les-Bains (88)
- La communauté de communes du Barséquanais en Champagne (10)
- Le PE'TR du Pays de Langres (52)
- Le PNR des Vosges du Nord (67)
- La communauté d'agglomération du Grand Saint Dizier (52)
- La communauté de communes de Seille et Grand Couronné (54)

D'abord expérimentés à l'échelle nationale (Territoires pilotes saison 1 et 2 en 2021-2022 et 2023-2024, puis Avenir Montagnes Ingénierie en 2022-2024), les accompagnements en cohorte réunissent les délégations multi-acteur-ices de plusieurs territoire (les "4 Fantastiques") pendant 12 à 18 mois : les élu-es, les agent-es de collectivités, les agent-es de l'État territorial et les acteur-ices socio-économique. **La dimension collective du parcours, notamment à l'échelle régionale, permet de favoriser le transfert d'expériences entre territoires et les relations de coopération inter-échelles.** Ensemble, les participant-es bénéficient d'apports de connaissance via un tronc commun, d'analyses sensibles réalisées dans chacun des territoire pour évaluer les conditions de portage et de pilotage des transitions, d'un appui à l'initialisation d'un projet pilote et de temps d'échange entre pairs.

Depuis le début de l'accompagnement en cohorte régionale en Grand Est, des échanges

entre pairs ponctuent les rencontres : **des temps où les "4 Fantastiques" qui composent les délégations territoriales se retrouvent par typologies d'acteur-ices pour partager leurs problématiques spécifiques,** avant de les transmettre d'une même voix aux autres lors d'une Agora finale.

Au-delà des schémas administratifs (des Contrats de Relance et de Transition Écologique – CRTE –, Plan Climat Air-Énergie-Territorial – PCAET – ou autres dispositifs opérationnels), il n'existe pas ou peu d'espace de travail et d'échange pour que ces quatre acteur-ices se rencontrent, prennent de la hauteur sur les freins qui entravent leur coopération et mettent en place les conditions pour y remédier. Lorsqu'ils existent, ils ne sont pas nécessairement des « espaces vérités » où les acteur-ices se disent les choses et s'écoutent comme il le faudrait.

Le travail en groupe de pairs est l'une des modalités pour créer et soutenir la mise en place de tels espaces dans les territoires : il permet – à partir de l'échange et de l'analyse de vécus similaires (la même expérience, la même fonction jouée au sein d'un écosystème territorial) – **une prise de conscience des savoirs « spécifiques » issus de l'action et la construction d'une expertise collective.** Cette expertise « collective » facilite ensuite le partage, le croisement des savoirs entre catégories d'acteur-ices et permet d'aboutir à une connaissance plus « fine » de la réalité, de légitimer l'apport de chaque groupe et d'améliorer l'action de groupes d'acteur-ices aux statuts et aux fonctions multiples.

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

LES ÉCHANGES ENTRE PAIRS

Lors de la journée de lancement en de la cohorte régionale en Grand Est à Saint-Dizier, les « 4 Fantastiques » se sont retrouvés en groupes cloisonnés pour partager leurs premiers témoignages en tant que pairs. **Ils ont notamment été interrogés sur leurs réalités de travail, de manière à qualifier leurs enjeux et rôles dans la conduite des transitions.** Ils ont également pu identifier les sujets qu'ils voudraient mettre au travail avec leurs pairs, ce qui a permis aux animateur-ices de récolter des premiers matériaux sur les freins et attentes en matière de coopération.

Lors du deuxième webinaire, portant sur la construction d'une vision partagée du territoire, chaque catégorie d'acteur-ices a pu se retrouver brièvement entre pairs afin de réagir à la l'intervention de Jean-François Caron, Président de la Fabrique des transitions et ancien maire de Loos-en-Gohelle. D'abord, il leur a été demandé s'ils avaient identifié des éléments nouveaux sur leurs rôles après avoir écouté l'expérience de Loos-en-Gohelle, l'un des territoires pionniers à l'origine de l'alliance, puis ils ont été amenés à réfléchir sur leurs envies de changements dans leurs pratiques professionnelles.

Lors de la deuxième journée en présentiel à Épinal, un atelier plus long entre pairs a été organisé. À partir des éléments récoltés pendant les deux séquences précédentes, la Fabrique des transitions était en possession d'un certain nombre de constats qui peuvent être associés à une ou plusieurs catégories d'acteur-ices. L'objectif de ce temps était de commencer à formuler des messages en vue de l'Agora (une proposition, une revendication ou une prise d'engagement par exemple).

Le cinquième webinaire du tronc commun de l'accompagnement était dédié à l'approfondissement de plaidoyers. Le but de cet exercice était de préparer les « Fantastiques » à la dernière séquence, l'Agora, lors de laquelle ils délivreront leurs messages sur la base des échanges réalisés. Pour ce faire, **ils ont été invités à revenir sur les constats et les propositions qu'ils veulent transmettre,** en

redonnant des éléments de contexte et en les exemplifiant, de manière à ce que les adresses soient situées et motivées.

Enfin, le sixième webinaire constituait la dernière séquence du processus d'échanges entre pairs : **un temps d'Agora lors duquel les messages de chaque catégorie d'acteur-ices ont été adressés aux autres,** par la voix des animateur-ices des différents groupes. Ensuite, à travers des groupes mélangeant les quatre catégories d'acteur-ices, les « Fantastiques » ont pu réagir sur les messages qu'ils ont reçu et discuter des thèmes récurrents, montrant que des catégories différentes pouvaient finalement rencontrer des problématiques similaires.

RESSOURCES

LES 4 FONDAMENTAUX DE LA CONDUITE DE CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

Les principes qui guident l'approche de la Fabrique des transitions issus des enseignements de territoires pionniers des transitions en France.

LES 4 FANTASTIQUES DES TERRITOIRES EN TRANSITION

La synthèse des principaux enjeux des acteur-ices territoriaux à l'heure des transitions.

L'AGORA DES 4 FANTASTIQUES

La synthèse des échanges entre pairs réalisés dans le cadre de l'accompagnement en cohorte Territoires pilotes (2021-2022).



LES MESSAGES

Lors de l'Agora de la cohorte régionale en Grand Est, chacune des quatre catégories d'acteur·ices a adressé des messages aux autres, dans le but d'améliorer leurs relations de coopération. Les textes suivants ont été rédigés et prononcés par les représentant·es de chaque catégorie d'acteur·ices à cette occasion. Ils reprennent les constats, besoins et attentes collectivement identifiés lors des différentes séquences d'échanges entre pairs.

MISTER FANTASTIQUE EST L'ÉLU·E

Nous élu.e.s des territoires pilotes engagés dans la cohorte de la Fabrique des transitions en Région Grand Est avons principalement échangé autour de **la nécessité de mieux impliquer les citoyens.**

Cette orientation nous paraît stratégique mais demande **une posture d'écoute et peut-être déjà une attention plus marquée à l'égard des conseillers municipaux ou communautaires** qui les représentent mais ne trouvent pas toujours leur place au sein de nos collectivités. Nous souhaiterions améliorer cela !

Une idée : **cartographier les compétences des élus en début de mandat** pour savoir sur quoi les impliquer en partant de leur engagement. Des agents pourraient se voir confier cette mission au démarrage des mandatures.

Mieux impliquer les citoyens **c'est aussi mieux travailler avec les instances qui les représentent**, par exemple les conseils de développement mais cela demande de s'accorder sur ce qu'on entend faire des avis ou recommandations qu'ils émettent. Il nous semble qu'en début de mandat, nous devrions poser un cadre de travail et mieux partager nos finalités communes. Là aussi les agents pourraient aider à anticiper ce travail en profitant de la fin de mandat.

Une idée : cartographier les compétences des élus en début de mandat pour savoir sur quoi les impliquer en partant de leur engagement.

Plus précisément, nous souhaitons **mieux impliquer les acteurs socio-économiques dans la co-construction du projet de territoire.**

Cela nous interroge cependant vis à vis des « acteurs économiques » au sens strict : comment **les inciter à être davantage acteur et moins consommateur du territoire** ? Ce qu'on observe c'est que les industriels pensent d'abord à développer leur industrie et non le territoire et d'une façon, c'est logique... Bien que la transition écologique nous invite à revoir les choses.

Cela demande de prendre le temps de construire le projet de territoire avec eux et donc une certaine méthode.

- Par exemple si on regarde les expériences qui fonctionnent, les projets avec les agriculteurs ou les commerçants, **avoir des élus qui sont issus de ces « milieux » favorise la réussite.**
- En installant la nouvelle mandature sous l'angle d'**un grand débat sur les orientations à donner au « projet de territoire ».**
- A l'échelle EPCI, la première chose à faire ce n'est pas le vote du Président mais débattre du projet qu'on veut déployer ensemble et de la méthode qu'on entend poursuivre pour impliquer les parties prenantes ! L'objectif : **identifier les intérêts communs** et non ce que chacun va retirer personnellement pour sa commune.
- En cours de mandat, **animer les réunions pour susciter des échanges.** Nous demandons aux agents de ne pas seulement « préparer les réunions » mais de « les animer » ! Cela nécessite de bien se caler dans nos rôles et fonctions respectives... Cela nécessite de venir avec des « intentions » et pas des projets « tout ficelés » et d'engager un « mode projet » itératif (intention < cadrage < faisabilité avec communication / implication < validation officielle éventuelle à chaque étape).

En résumé, cela nécessite de se former !

- **À la posture d'élus en transition** : sortir d'une posture d'élus gestionnaire ou d'institutions gestionnaires (les EPCI sont trop relégués au rôle de gestion de grands

équipements : déchets, assainissement !), revenir aux fondements de l'éducation populaire, aux fondements du développement local (les agents de développement local nous manquent !), renforcer la formation politique des élus : nous sommes élus pour nos convictions, pas pour notre technicité (qui relève plutôt du rôle des agents). Reconnaître aux élus **leur rôle de garant de la coconstruction et de l'évolution du projet de territoire** : dégager une vision partagée.

- **À la posture d'agents en transition** et aux compétences en matière d'animation. **Reconnaître aux agents leur rôle de garants de la continuité** pour ne pas renverser la table à chaque fois et outiller les (nouveaux) élus. Leur demander de ne pas avoir peur du vide, ne pas chercher à le combler, laisser l'espace pour que les élus puissent s'en emparer.
- Élus et agents, à la coconstruction des projets : risque d'épuisement face à la difficulté à faire avancer des projets s'ils ne sont pas co-construits en amont.

Par ailleurs, nous aimerions **engager un dialogue avec l'Etat territorial et la Région Grand Est** :

- Nous nous interrogeons sur cette répartition stricte de compétences entre collectivités. Ce qui fait société c'est la façon de traiter des questions globales : la transition nécessite de passer de compétences cloisonnées à des compétences partagées !
- Le manque d'ingénierie pour gérer toute la technicité et complexité des sujets qui nous incombent, en particulier dans les petites communes rurales.
- Les enjeux de fiscalité locale : augmenter la DGF pour que chaque maire puisse avoir un secrétaire de mairie ? Et mutualiser de l'ingénierie avec les EPCI ! On nous a enfermés dans une fiscalité locale qui nous prive des moyens de nos ambitions...

En conclusion, nous proposons, **d'inventer une formation en Grand Est pour tous les agents et tous les élus de la future mandature** à ces postures et méthodes d'animation

et de coconstruction. Et s'appuyer sur nos territoires pilotes pour partager / transmettre les enseignements issus de notre expérience !

Nous proposons, d'inventer une formation en Grand Est pour tous les agents et tous les élus de la future mandature aux postures et méthodes d'animation de la coconstruction.



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

ENJEUX

ATTENTES

LES AGENT·ES DE COLLECTIVITÉS

- Cartographier les compétences des élu·es en début de mandat pour savoir sur quoi les impliquer, en partant de leur engagement.
- En fin de mandat, anticiper le cadre de travail avec les instances qui représentent les citoyen·nes en vue du mandat suivant.
- Reconnaître aux agent·es leur rôle de garant·e de la continuité.
- Ne pas seulement « préparer les réunions » mais les « animer ».
- Venir avec des « intentions » et pas des projets « tout ficelés ».
- Engager un « mode projet » itératif.
- Ne pas avoir peur du vide, laisser l'espace pour que les élu·es puissent s'en emparer.
- Passer de compétences cloisonnées à des compétences partagées nécessaires à la transition.
- Acquérir une ingénierie pour gérer toute la technicité et la complexité des sujets qui nous incombent.
- Mutualiser de l'ingénierie avec les EPCI.



LA CHOSE EST L'AGENT·E DE COLLECTIVITÉS

L'agent, c'est celui qui va s'appuyer sur son expertise technique pour structurer les projets décidés par l'exécutif, en incarnant la force sur le long terme, en étant garant de la réalisation des projets. Et « La chose » aujourd'hui va vous exprimer un certain nombre de demandes à la lumière de ses multiples expériences dans les territoires. On va l'aborder sous l'angle des quatre fondamentaux, en commençant par le fait de créer les conditions de l'engagement.

Tout d'abord, nous souhaitons mieux partager la vision du monde. On entend par vision du monde notamment les enjeux autour de l'écologie. **Nous aimerions que la connaissance et la compréhension des enjeux auxquels nous sommes confrontés, autour des limites planétaires notamment, soient mieux partagées**, que les élus soient plus informés de la situation pour que les choix soient plus cohérents.

Partager aussi le risque puisqu'on parle de transformation, de changement et que tout cela provoque évidemment des prises de risque et de l'inconfort. Comment peut-on partager le risque entre l'institution et les acteurs sociaux économiques, mais aussi entre l'État et les collectivités locales, entre les élus et les agents, en fonction des différents projets ? En tout cas, nous devons mieux partager le risque face à ces situations de changement.

Et puis **on invite les élus à essayer d'adopter d'avantage une posture d'humilité.** Nous sommes dans une période incertaine avec beaucoup d'inconnues, on a une forme de brouillard et donc cela invite, d'une certaine manière, à l'humilité plutôt que de prendre des décisions non éclairées et d'assumer le fait de ne pas maîtriser une situation, de ne pas tout savoir et requérir de l'expertise autant que nécessaire pour pouvoir prendre des décisions peut-être moins rapides mais en tout cas plus adaptées.

Ce qui nous amène à la question de la coopé-

ration, la manière dont on travaille ensemble et on repère qu'entre les échelles territoriales il y a une grande défiance. Bien sûr, entre les communes et les interco, entre les interco et les PE'TR, entre les interco et le PNR, **on se rend compte qu'il y a des grandes défiances et il nous semble essentiel de pouvoir remettre les intérêts du territoire au cœur de l'action publique**, dépasser les problématiques de personnes et les postures pour justement remettre l'intérêt du territoire au cœur. Et ça suppose aussi de clarifier les rôles de chaque instance, qui doit faire quoi entre l'EPCI, les communes, uels sont les rôles de chacun, cela mérite d'être clarifié. Et pour cela aussi de mieux impliquer les Maires et les Présidents, pas simplement en mode « chambre d'enregistrement » mais aussi dans la construction des politiques publiques.

Cela suppose aussi de **créer peut-être des espaces de dialogue** lorsqu'ils n'existent pas, entre les communes, les interco, entre les différents niveaux d'échelle, pour que puissent être exprimé ce qui ne fonctionne pas bien et que les choses puissent être mises sur la table, en dehors des instances classiques.

Et enfin, une nécessité de penser le territoire sur le temps long. On a souvent le sentiment qu'il s'agit de toujours tirer la couverture à soi, en se disant « oui, mais cette commune est toujours privilégiée, etc. ». Il faut se rendre compte que, selon les périodes de l'histoire, une commune qui est plus forte, plus dynamique à un moment, peut passer aussi par une période de creux. Et du coup, ce qui est important, c'est de voir cela sur le temps long et de se dire que parfois, un territoire à plus besoin d'être aidé que les autres, et que ce n'est pas grave, que les choses vont tourner sur le temps long.

Ensuite, parlons des enjeux de pilotage. Aujourd'hui, on constate que la concertation ne fonctionne pas bien. **Assumons le fait qu'on ne sait pas bien mener la concertation sur les territoires, on a toujours les mêmes dans les réunions, on a du mal à mobiliser, et probablement, on ne s'y prend pas de la bonne manière.** Formons nous, c'est une invitation, en tout cas des élus, mais aussi pour nous-mêmes, de nous former au pratique de concertation.

Et puis, une invitation aussi pour les acteurs

sociaux économiques, à se manifester, manifestez-vous. Rappelez-vous à notre bon souvenir ! Nous savons que vous existez, mais faites-le savoir davantage.

Une demande essentielle pour nous concernant le pilotage, c'est la priorisation. C'est peut-être un des points les plus importants de nos demandes. Aujourd'hui, on a des plans d'action qui sont interminables, parfois qui peuvent aller dans le bon sens sur les enjeux de transition, mais qui ne sont absolument pas priorités aujourd'hui. **On croule sous un certain nombre d'actions, mais on n'a peut-être pas assez de sens. On a besoin de prioriser, en fonction, à la fois des budgets, des moyens humains et aussi bien sûr, accepter de renoncer.** Quand on priorise, et bien parfois, il y a des choses auquel il va falloir renoncer pour que d'autres puissent aboutir.

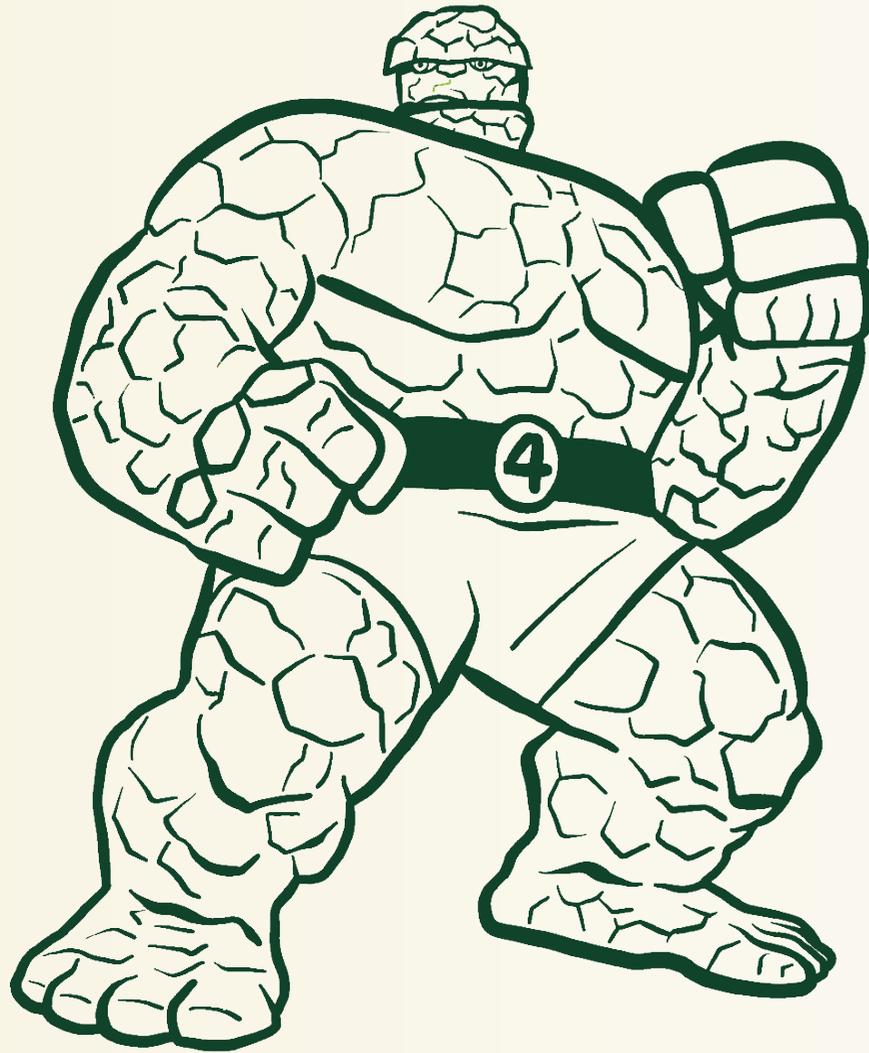
Et enfin, sur cette question de pilotage, **il y a souvent des dispositifs qui sont descendants**, qui interviennent sur le territoire sans tenir compte du contexte, à la fois des moyens humains, des moyens financiers, des moyens techniques d'ingénierie.

Ceci s'articule, bien sûr, avec la question de l'évaluation, car on passe notre temps à faire du reporting plutôt qu'à faire vraiment de l'accompagnement à la mise en œuvre.

On croule sous un certain nombre d'actions, mais on n'a peut-être pas assez de sens. On a besoin de prioriser, en fonction, à la fois des budgets, des moyens humains et aussi bien sûr, accepter de renoncer.

C'est une demande notamment auprès de

l'État de définir en amont les indicateurs mieux adaptés aux situations. Et enfin, aujourd'hui, **nous avons toujours des indicateurs quantitatifs qui ne permettent pas d'évaluer vraiment ce qui n'est pas palpable, d'évaluer la valeur créée sur les territoires.** Et donc, nous demandons aux élus et à l'État de définir, dès le démarrage des projets, de nouveaux indicateurs qui permettront justement d'évaluer ces nouveaux types de changements.



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

ENJEUX

ATTENTES

LES REPRÉSENTANT·ES DE L'ÉTAT TERRITORIAL

- Prioriser les actions à mettre en place, dans l'organisation et le budget.
- Accepter de renoncer aux projets qui ne concourent pas à la transition écologique.
- Participer à la définition de nouveaux indicateurs pour donner de la valeur aux résultats non palpables.
- Penser les indicateurs au démarrage et pas à la fin.
- Développer des méthodes d'évaluation adaptées aux dispositifs descendants et les fournir au bon moment.
- S'appuyer sur les projets de territoires et éviter les dispositifs hors-sols et descendants.



LES AGENT·ES DE COLLECTIVITÉS

- Adopter une posture d'humilité
- S'autoriser à dire quand on ne maîtrise pas un sujet plutôt que décider sans comprendre.
- Se laisser la possibilité et le temps d'embarquer plus largement.
- Accepter de retropédaler, renoncer.

LES AGENT·ES DE COLLECTIVITÉS

- Défiance terrible entre la commune et l'interco.
- Besoin de pouvoir expérimenter.
- La concertation ne fonctionne pas.
- Comprendre les enjeux écologiques.
- Besoin d'objectifs quantifiés, clairs, hiérarchisés.
- Indicateurs toujours quantitatifs qui ne permettent pas d'évaluer toute la valeur créée.
- Besoin de passer moins de temps au reporting et plus à l'accompagnement.
- L'État ne tient pas assez compte du contexte local.

LES ACTEUR·ICES SOCIO-ÉCONOMIQUES

- Faire remonter les initiatives.
- Se rappeler au bon souvenir des élu-es.
- Participer autant que possible.
- Être sensibilisé-e aux enjeux de transition et d'intérêt public.

LES ÉLU·ES

- Remettre l'intérêt du territoire au cœur de l'action politique.
- Clarifier les rôles communes / interco / PE'TR / PNR.
- Faire en sorte que la décision ne soit pas prise juste en interco et implique plus les communes.
- Travailler la culture du développement local.
- Créer un espace de dialogue entre communes et interco /intercos et PE'TR/ intercos et PNR.
- Regarder le territoire sur un temps long pour réfléchir différemment la questions des solidarités.
- Se former à la concertation.
- Être sensibilisés, formés et informés sur les sujets de transition systémique.
- Travailler la capacité d'écoute, entendre les remarques, intégrer de nouveaux paramètres.
- Réactiver le rapport intime au territoire, à la nature, au vivant, au bien commun à partager.
- Prioriser les actions à mettre en place, dans l'organisation et le budget.
- Accepter de renoncer aux projets qui ne concourent pas à la transition écologique.
- Participer à la définition de nouveaux indicateurs pour donner de la valeur aux résultats non palpables.
- Penser les indicateurs au démarrage et pas à la fin.

LA FEMME INVISIBLE EST L'ÉTAT TERRITORIAL

Nous portons les messages formulés par les agents de l'État réunis en groupes de pairs. Tout d'abord, nous tenions à vous partager que nous nous reconnaissons bien dans notre « Fantastique », la Femme Invisible, qui crée des champs de force : pour nous, le champ de force, c'est notre rôle réglementaire, qui empêche de nuire et qui protège. Mais il nous semble aussi que **nous sommes, nous services de l'État, une organisation multiple et complexe, un réseau en soi, qui mériterait probablement de gagner en clarté.** Nous tenions aussi à rappeler, en préalable à nos messages, que **derrière chaque catégorie d'acteur, chaque fonction, il y a un être humain** : on le voit bien, selon les personnes, les projets bloquent, ou roulent !

Le premier message que nous tenons à faire passer s'adresse aux collectivités, élus et agents. Il s'agit d'une attente, celle d'être sollicité plus en amont des projets, pour nous permettre de jouer notre rôle d'accompagnement, et de lever les écueils réglementaires avant qu'ils ne deviennent bloquants. Il existe pour cela des outils simples, comme le dépôt d'une demande préalable, ou plus complexes, comme le PTRTE qui a l'avantage d'exister et de donner une vision pluriannuelle. **Ce message, nous nous l'adressons aussi à nous-mêmes : à nous de faire mieux connaître et valoir ce rôle d'accompagnement et de conseil.**

Ensuite, l'enjeu majeur qui est ressorti de nos échanges est celui de la filière rénovation dont l'organisation mérite d'être renforcée pour se mettre à la hauteur de l'urgence. Là-dessus nous nous adressons à l'ensemble des « Fantastiques ». Cela pourrait passer par la mobilisation stratégique de la Région, qui nous semble la bonne échelle. Cela peut passer par les bailleurs sociaux, par de l'ingénierie d'animation de filière dans les collectivités, par la formation, ou encore par la mise en

place d'un guichet unique, pour faciliter les démarches des particuliers qui méconnaissent les possibilités de financement et que les coûts de rénovation inquiètent. Sur cet enjeu, tout l'intérêt de notre Cohorte serait d'ailleurs d'aller voir ce qui se fait déjà sur certains territoires.

Nous avons aussi un message spécifique à adresser aux élus. En effet, il nous semble que, pour se mettre encore une fois à la hauteur des enjeux et de l'urgence, il nous reste du monde à embarquer. Et ce sont les élus qui parlent le mieux aux élus. En accueillant des visites de projet, en organisant des voyages d'études, en témoignant dans des réseaux comme la Fabrique ou le Réseau Elus Pour Agir porté par l'ADEME, vous démultipliez votre message.

On se tient prêts pour échanger de tout ça avec vous toutes et tous. Merci pour votre attention !

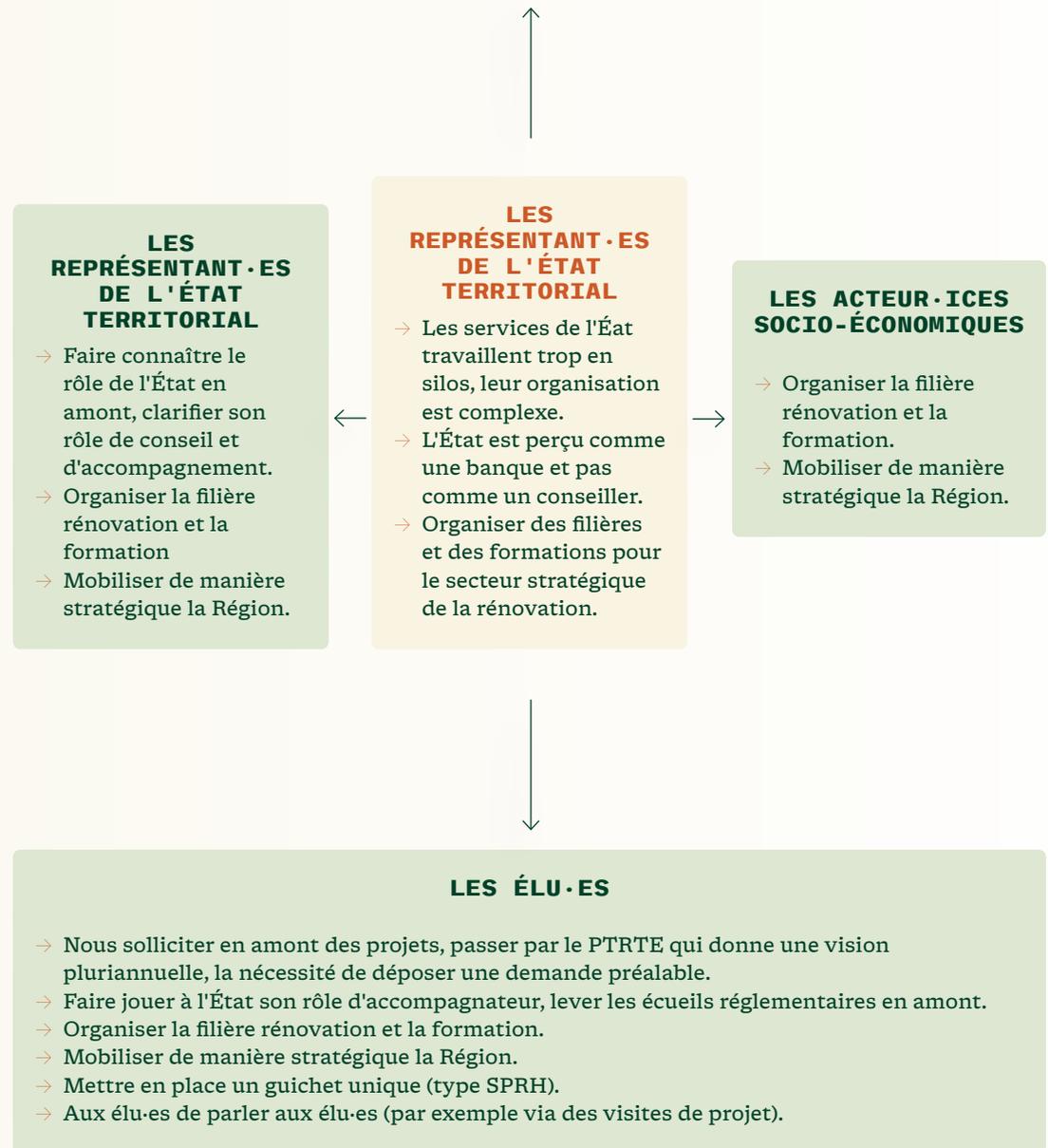
*[Nous attendons]
d'être sollicités plus
en amont des projets,
pour nous permettre
de jouer notre rôle
d'accompagnement,
et de lever les écueils
réglementaires avant
qu'ils ne deviennent
bloquants.*



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

LES AGENT·ES DE COLLECTIVITÉS

- Nous solliciter en amont des projets, passer par le PTRTE qui donne une vision pluriannuelle, la nécessité de déposer une demande préalable.
- Faire jouer à l'État son rôle d'accompagnateur, lever les écueils réglementaires en amont.
- Organiser la filière rénovation et la formation.
- Mobiliser de manière stratégique la Région.



LA TORCHE EST L'ACTEUR·ICE SOCIO- ÉCONOMIQUE

Mesdames et Messieurs les élus, agents des collectivités et représentants de l'État territorial,

Nous, Acteurs socio-économiques, nous nous sommes réunis, comme vous, dans un espace pour échanger sur nos rôles, nos besoins, nos difficultés et nos attentes pour élaborer et conduire des projets sur nos territoires.

Aujourd'hui, nous décroisonnons cet espace pour délivrer les messages que nous souhaitons vous adresser en tant que « Fantastique ». Nous sommes « La Torche », incarnant la dynamique territoriale et entrepreneuriale, le tissu associatif, les organisations privées et les collectifs citoyens, parce que sans nous, le territoire s'éteint – mais cette flamme s'entretient par un leadership partagé et par la coopération.

Nous avons pour souhait d'élaborer collectivement une vision partagée du territoire, et pensons que cela passe par l'embarquement de tous. **On a besoin d'une boussole, on a besoin d'une étoile, et des petits cailloux pour y parvenir.** Ensemble, nous devrions participer à la définition de cet objectif.

Nous voyons bien qu'il est difficile de faire émerger un projet commun sur le territoire, et que certains acteurs socio-économiques ne peuvent ou ne veulent pas contribuer aux discussions. Nous ne savons pas toujours quelles en sont les raisons, serait-ce un manque d'attractivité dans les réunions ? Il est vrai que parfois, nous avons l'impression que c'est l' élu qui décide à la fin et que les réunions sont des chambres d'enregistrements... **Nous ne voulons pas être des prétextes à validation.**

C'est pourquoi nous demandons aux élus de fédérer la parole en conseil municipal et de nous y impliquer. Cela passerait par la création d'une commission qui rassemble

acteurs et citoyens, aboutissant à un pacte de la transition qui engagerait les élus à la transparence : parce que oui, il faut pouvoir rendre compte à chaque acteur ayant participé au projet, qu'il ait conscience de son impact sur la réunion en lui donnant suite. Ce serait une manière de mobiliser et de valoriser un travail réalisé par d'autres personnes que les élus. Que l'on se sente utile ! Et les gens reviendront aux réunions.

On voit aussi qu'il est difficile de fédérer nos forces vers un projet commun parce qu'**il peut y avoir une confusion dans les rôles et les responsabilités, élus et agents de l'état, nous avons besoin de vous pour clarifier ces rôles.** Aux agents de l'État de les définir, aux élus et aux agents des collectivités d'en assurer la conduite dans la plus grande transparence, d'être les garants d'une vision commune, et du respect de la gouvernance, d'une gouvernance qui pourrait nous inclure.

Nous souhaitons une participation plus grande à l'émergence des projets, mais nous constatons que les acteurs n'ont pas le même niveau d'accès aux informations et à la participation, alors que nous avons des connaissances, une maturité et un engagement souvent fort et utiles sur ces sujets. Cela entraîne des freins, liés à un manque de connaissance et de prise de conscience des enjeux du territoire. Il y a méconnaissance de nos réalités de métiers, des ressources nécessaires et des contraintes des uns et des autres. Vous savez, nous aussi, nous avons méconnaissance des réalités des autres catégories d'acteurs, et parfois même entre socio-professionnels.

Nous avons le sentiment que l'on nous intègre dans des projets déjà ficelés dans lesquels nous n'avons pas de valeur ajoutée.

C'est pourquoi **nous faisons cette proposition à vous, élus, de créer et de mettre en réseau les 4 fantastiques, et nous invitons les agents de l'État à mettre à disposition les moyens pour être formés et informés sur les enjeux par des experts externes.** Nous, acteurs ayant aussi des expertises, pourrions monter en compétence d'animation avec les agents des collectivités, pour co-animer ces réseaux de 4 fantastiques.

Cela passerait par la création de lieux et d'es-

paces de discussions entre toutes les parties prenantes (publiques, privées et les habitants), pour une sensibilisation sur les problématiques au niveau local, plus ciblées sur les besoins des territoires et leurs enjeux. De cette manière, nous serions beaucoup mieux informés sur les calendriers, nous pourrions vous faire remonter nos recommandations, nous serions inclus dans l'émergence des projets et dans les démarches de transitions, nous sentirions moins les déséquilibres, et les rapports de force sur le territoire. Ainsi, nous regagnerons confiance.

Aujourd'hui, nous avons le sentiment qu'il y a un décalage entre les politiques publiques mise en œuvre et les réalités que nous vivons sur le terrain. Le territoire évolue, et nous impliquer nous permettrait de vous aider à mesurer ce décalage et évaluer autrement que par le quantitatif.

Nous invitons les élus à bien prendre en compte les cahiers de doléances, s'ils ont été rédigés, et sinon, de les initier, afin que chacun ait la possibilité de prendre part à ce mode de fonctionnement : laisser la parole à tous, aux habitants du territoire, nous paraît essentiel pour démontrer une posture d'écoute active et de bienveillance, dans la construction de ce projet commun.

Nous avons le sentiment que l'on nous intègre dans des projets déjà ficelés dans lesquels nous n'avons pas de valeur ajoutée.



La Torche est l'acteur-ice socio-économique. Elle incarne la dynamique territoriale et entrepreneuriale sans laquelle le territoire s'éteint ! Organisations privées, associations ou collectifs de citoyen-nés organisés... Elle a une expertise d'usage, challenge les acteur-ices public-ques et les interpelle.

ENJEUX

ATTENTES



CON- CLUSION



LA SYNTHÈSE DE L'AGORA

L'ambition de l'Agora est de restituer le contenu des échanges et d'offrir un espace d'expression collective des besoins, des revendications et des engagements formalisés par chaque catégorie au sein des groupes de pairs. Tous-tes les participant-es se sont ensuite réunis en sous-groupes, mêlant les différentes catégories d'acteur-ices, pour discuter du contenu des messages, de la manière dont ils et elles les reçoivent, demander des précisions ou faire des propositions.

Les messages

Se mettre en réseau pour mieux impliquer

Les élu-es, les agent-es et les représentant-es de l'État territorial aimeraient mobiliser plus efficacement les acteur-ices socio-économiques, d'autant que ces dernier-ères expriment le souhait d'être d'avantage impliqué-es. Les acteur-ices socio-économiques attendent des élu-es qu'ils et elles s'investissent dans un dialogue et dans une dynamique de co-construction avec les autres « Fantastiques » en les incluant mieux dans la gouvernance territoriale. **Les agent-es des collectivités sont prêt-es à jouer un rôle de facilitateur-ices entre les acteur-ices socio-économiques et les élu-es.** Les représentant-es de l'État expriment le souhait de voir la filière rénovation énergétique se structurer, et adressent ce message aux acteur-ices socio-économiques qui pourraient également s'en faire les ambassadeur-ices auprès des citoyen-nes : encore trop de particuliers craignent des coûts élevés et hésitent, un travail d'information reste à faire pour que les dispositifs d'aide financière puissent pleinement jouer leur rôle d'incitation.

Prioriser et projeter sur le temps long

Les agent-es des collectivités sont en attente d'un cap clair, d'une priorisation de la part de l'élu-e : ils et elles sont prêt-es à renoncer à certaines actions pour mieux se consacrer à celles qui seraient prioritaires

pour le territoire. **Les représentant-es de l'État territorial veulent également jouer un rôle dans cette priorisation et pouvoir apporter leur regard et expertise plus en amont des projets.** Il est aussi attendu des élu-es d'avoir le courage de porter une vision de long-terme.

De la formation pour tout le monde

Les agent-es et les acteur-ices socio-économiques sont prêt-es à monter en compétence sur les enjeux territoriaux, en matière de transition écologique notamment. Les agent-es des collectivités sont attendu-es par les acteur-ices socio-économiques sur la co-animation du réseau de « 4 Fantastiques », de cette manière, ils et elles pourraient faire remonter les besoins des territoires. **Avec les élu-es, les acteur-ices socio-économiques et les représentant-es de l'État, ils et elles participeraient aussi à la construction d'indicateurs qui ne soient pas uniquement quantitatifs** (en passant par des cahiers de doléances par exemple, qui mettraient les habitant-es en posture d'évaluation des politiques publiques).

Les échanges

Sur la volonté de mieux impliquer les acteur-ices socio-économiques, aucun groupe n'a exprimé de surprise sur les messages qui ont été adressés. Les élu-es et agent-es des collectivités ont néanmoins partagé les difficultés qu'ils et elles ont à les intégrer, mais aussi les limites (juridiques) que les élu-es peuvent rencontrer, puisqu'ils et elles sont légalement tenu-es responsables des décisions prises. **Les acteur-ices socio-économiques ont ré-exprimé des attentes vis-à-vis de la remontée d'information, en invitant les élu-es à prendre plus appui sur les conseils de développement par exemple.**

Dans l'ensemble, les participant-es partagent le constat que tous les « Fantastiques » ont la volonté de travailler ensemble, qu'ils et elles veulent être formé-es pour gérer la complexité de leurs relations, mais que sortir des schémas préétablis reste un travail difficile.

Le regard des territoires sur l'Agora

Invité-es à partager ce qu'ils et elles retiennent de ce temps d'Agora, **les participant-es ont apprécié la dimension coopérative de l'atelier – et du parcours en général** : la dynamique entre pairs est décrite comme un espace de confiance, d'échanges sincères, qui « fait du bien », animé par la volonté d'avancer ensemble. Beaucoup ont pu s'apercevoir que plusieurs problématiques étaient partagées, amenant à un degré plus important de réalisme et d'humilité. D'autres sont plus nuancés et révèlent une frustration, avec l'impression qu'un véritable dialogue n'a pas pu se former.

La montée en compétences, l'outillage et la méthode ont également été soulignés – et finalement **la volonté partagée d'élargir le cercle, malgré les résistances rencontrées**, en mobilisant les habitant-es, les acteur-ices socio-économiques, en s'appuyant sur les conseils de développement, de manière à participer activement à une acculturation de la transition qui soit démocratique.

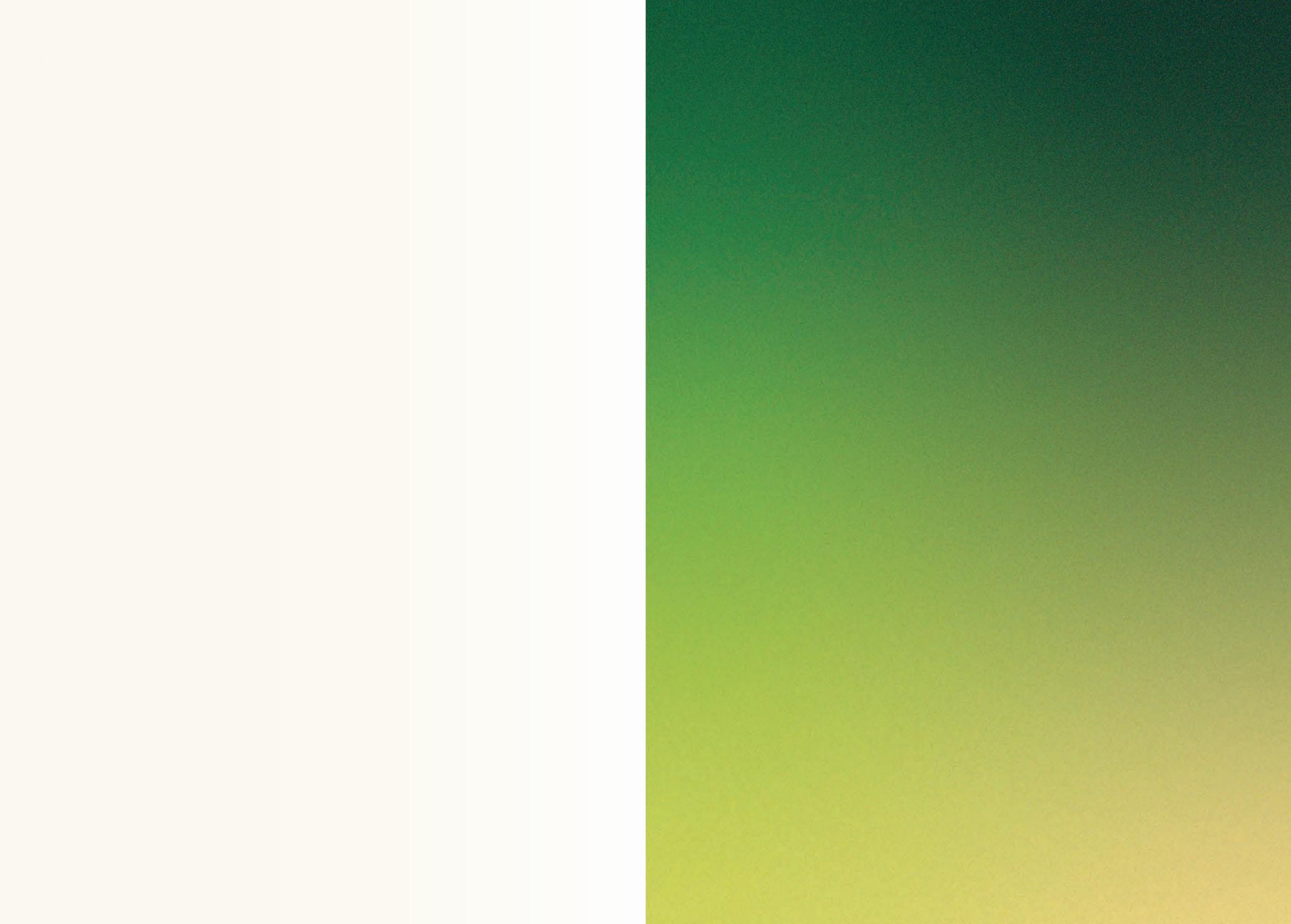
Enfin, les participant-es mesurent le chemin restant à parcourir pour embarquer plus largement et plus efficacement dans les transitions.

En définitive, les échanges entre pairs de la cohorte régionale en Grand Est ont démontré la richesse d'une démarche collaborative inédite entre les « 4 Fantastiques » des territoires. **En offrant un espace de confiance pour l'expression de leurs problématiques et attentes spécifiques, ces échanges ont permis de caractériser les rôles de chaque acteur-ice et d'identifier les voies d'une coopération renforcée.**

Les messages formulés, axés notamment sur une meilleure implication mutuelle, la priorisation indispensable des actions et le besoin de formation partagée, constituent des pistes concrètes pour surmonter les freins existants pour piloter les transitions. **Bien qu'il reste du chemin à parcourir, la volonté d'élargir le cercle de la coopération et d'acculturer plus largement aux enjeux des transitions, marque une étape significative vers une action collective plus efficace et une meilleure synergie sur le terrain.**

Cette dynamique d'échanges, plébiscitée par les participant-es, ouvre la voie à deux évolutions possibles. **D'une part, une territorialisation de cette approche, permettant de répliquer localement ces espaces de dialogue sincère et constructif, et d'autre part, la mise en place systématique de ces formats d'échange, à toutes les échelles territoriales.**

En offrant un espace de confiance pour l'expression de leurs problématiques et attentes spécifiques, ces échanges ont permis de caractériser les rôles de chaque acteur-ice et d'identifier les voies d'une coopération renforcée.



La Fabrique des transitions anime une alliance transpartisane de territoires et de réseaux d'acteur·ices qui renouvellent la manière de conduire les transitions, à travers une approche systémique.

Née de la mutualisation d'expériences de territoires pionniers des transitions en France, elle réunit plus de 400 organisations publiques et privées et 1000 personnes : collectivités territoriales, réseaux d'acteur·ices, associations, entreprises, ONG, médias, universités, etc.

Ensemble, les allié·es forment une communauté à la fois de partage d'expériences et d'accompagnement de territoires, pour favoriser le développement de dynamiques territoriales de transition et leur changement d'échelle.

Avec le soutien

**DIRECTION
DE PUBLICATION :**
Julian Perdrigeat

CHEF DE PROJET :
Benoît Thévard

RÉDACTION
Lucas Bonnet

**RELECTURE ET
MISE EN PAGE :**
Irwina Marchal

IMPRESSION :
Région Grand Est

Avec la contribution
des groupes de pairs et
le soutien de Claire Poinsignon
(Citoyens & Territoires).

