

Mise en récits : 12 initiatives territoriales pour s'inspirer

Les enseignements de
la communauté apprenante
Mise en récits (2021-2024)

Comment la Mise en récits peut-elle soutenir la transition des territoires ? C'est la question qui a guidé les deux communautés apprenantes dédiées au sein de la Fabrique des transitions. Depuis 2021, la communauté apprenante « Mise en récits » réunit une centaine d'acteur-ices divers-es des transitions pour partager leurs expériences et tirer des enseignements communs. En 2023, la communauté apprenante « Territoires narratifs » est créée avec des binômes d'élus-es et d'agent-es de grandes collectivités françaises pour explorer plus spécifiquement les enjeux de l'approche narrative au sein des collectivités à partir de leurs expérimentations. Découvrez les enseignements de ces deux communautés apprenantes à travers deux publications :

· *Mise en récits : 12 initiatives territoriales pour s'inspirer - les enseignements de la communauté apprenante Mise en récits (2021-2024).*

· *Mise en récits : les initiatives de grandes collectivités françaises - les enseignements de la communauté apprenante Territoires narratifs (2023-2024).*



Mise en récits : 12 initiatives territoriales pour s'inspirer

Les enseignements de
la communauté apprenante
Mise en récits (2021-2024)

LES ENSEIGNEMENTS

La communauté apprenante	P.08
L'évaluation du dispositif	P.11
Le regard de la recherche	P.13

LES INITIATIVES

Val d'Ile-d'Aubigné : mettre en mouvement grâce à la Mise en récits	P.20
Ville de Malaunay : concilier communication et Mise en récits	P.24
La Traverse : résider pour mieux raconter	P.28
Quadrant Conseil : évaluer la valeur créée par les transitions	P.30
Grand Bergeracois Audacieux : un média au service des coopérations locales	P.33
Terralab : la mise en trajectoire par la déconstruction des récits dominants	P.36
Maxime Pallier : ce que les paysages font aux récits (et vice-versa)	P.40
Récits Danses : quand les récits se jouent des tours	P.44
Les Essaimeurs : des histoires pour y croire	P.47
L'Université de la Pluralité : explorer les récits du futur par la prospective créative	P.50
Futurs proches et Virage Énergie : imaginer le futur pour dessiner le présent	P.53
Ville de Vimy : Vertiges de Labour	P.56

MISE EN RÉCITS : 12 INITIATIVES TERRITORIALES POUR S'INSPIRER

Les enseignements



LA COMMUNAUTÉ APPRENANTE

Présentation

La communauté apprenante Mise en Récits est un dispositif porté par la Fabrique des transitions et le Cerdd. Elle a pour objectif d'approfondir et de diffuser les connaissances sur la mise en récits et de faire monter en capacité les allié-es de la Fabrique des transitions sur les approches narratives.

Historique

Dès 2019, une communauté d'acteur-ices de la région Hauts-de-France initie des travaux exploratoires sur la mise en récits, autour de l'expérience de Loos-en-Gohelle. La création de la Fabrique des transitions en 2020 permet de déployer ces travaux à l'échelle nationale. **En effet, dès ses débuts, la Fabrique des transitions inscrit la mise en récits comme un des thèmes centraux de son travail, puisque celle-ci est à la croisée des deux questions fondamentales que l'alliance explore : la conduite de changement et le changement d'imaginaires.** Le Centre Ressource du Développement Durable (Cerdd), allié historique de la Fabrique des transitions et membre de sa gouvernance depuis sa création, s'investit immédiatement dans ces travaux sur les approches narratives.

Cette communauté apprenante s'attèle à enrichir le référentiel partagé autour des 5 dimensions de la Mise en récits.

Désireuse d'appliquer à ce sujet la logique d'alliance qui la caractérise, la Fabrique des transitions opte pour la création d'une com-

munauté apprenante sur la mise en récits (la COMAP MER). Lancée en novembre 2021 et co-animée par la Fabrique des transitions et le Cerdd, la COMAP Mise en récits se développe en suivant les principes de co-construction, d'apprentissage commun, de partage et de réciprocité.

Depuis son lancement en 2021, quinze sessions ont eu lieu. Les enseignements tirés de la COMAP enrichissent les travaux de ses membres : le Cerdd et la Fabrique des transitions, en particulier, puisent dans les apprentissages théoriques et méthodologiques pour nourrir leurs dispositifs d'accompagnement respectifs. Réciproquement, le Cerdd, la Fabrique des transitions et les autres allié-es partagent régulièrement leurs avancées méthodologiques au sein de la COMAP.

Les acquis de la communauté apprenante ont fortement contribué à consolider l'approche de la mise en récits via cinq dimensions fondamentales. En octobre 2024, cela a abouti à la parution de la publication *Les 5 dimensions de la Mise en récits (M.E.R.)*, nourrie (entre autres) par les conclusions et les retours d'expérience partagés durant la COMAP.

Ambition

La communauté apprenante rassemble des acteur-ices autour de la mise en récits et les met en situation de recherche, à partir d'une réflexion menée collectivement sur leur propre action. L'objectif est de capitaliser l'action passée et présente pour mieux agir dans le futur et partager les acquis au plus grand nombre par la suite. En résumé : créer du commun.

Ce commun est ici entendu comme la connaissance partagée sur la mise en récits, nourrie par les dons d'expertises croisées de chacun-e.

À ce titre, la COMAP MER partage une vision élargie de la mise en récits : **l'approche narrative ne se réduit pas au storytelling, elle porte un enjeu démocratique fort, elle soutient une vision ambitieuse des transitions.** La COMAP permet d'explorer collectivement des dimensions variées de la mise en récits, plus ou moins proches des objectifs du *storytelling*, afin de démontrer dans quelle mesure

les deux se distinguent et où réside le potentiel transformateur de l'approche narrative. **Elle cherche à explorer tout le potentiel de la mise en récits comme outil de conduite de changement, en lien avec le travail sur les imaginaires.**

L'approche narrative ne se réduit pas au storytelling, elle porte un enjeu démocratique et soutient une vision ambitieuse des transitions.

La COMAP s'attèle ainsi à enrichir le référentiel partagé entre le Cerdd et la Fabrique des transitions autour des cinq dimensions de la Mise en récits.

- ❖ **Mettre en trajectoire.**
- ❖ **Communiquer sincèrement.**
- ❖ **Impliquer et faire émerger des récits alternatifs.**
- ❖ **Raconter la coopération.**
- ❖ **Évaluer la valeur créée.**

Cible

Les territoires sont les principales cibles de cette communauté. L'objectif est d'encourager les territoires membres de la communauté à se lancer et/ou à poursuivre leurs actions de mise en récits et de partager leurs parcours, enseignements et expériences.

De par la nature du sujet, cette communauté rassemble également de nombreux-es acteur-ices dont le métier est l'accompagnement des territoires (Cerema, associations, consultant-es). L'objectif partagé avec ce public reste le même : parvenir à mieux outiller et accompagner les collectivités locales, pour amplifier leurs projets de transitions.

Objectifs

- ❖ Rassembler, transmettre et développer la connaissance, théorique et méthodologique sur la Mise en récits (par la confrontation d'expériences).
- ❖ Documenter les expériences et pratiques narratives.
- ❖ Être plus crédible collectivement et individuellement pour soutenir les projets de transitions.
- ❖ S'unir pour lever les blocages (méthodologiques, liés aux métiers, etc.) et aider au positionnement des approches narratives des territoires participant à la communauté apprenante.

POUR ALLER PLUS LOIN

LES 5 DIMENSIONS DE LA MISE EN RÉCITS (M.E.R.)

Un "manuel à l'usage de celles et ceux qui veulent embarquer, se repérer et naviguer dans la M.E.R." prolonge le travail initié en compagnonnage avec le Cerdd en partageant les principes qui fondent, selon la Fabrique des transitions, l'approche narrative, inspirée par les expériences de nombreux-es allié-es et acteur-ices des transitions



Historique des sessions

- Janvier 2022 - Comment le narratif permet de révéler et favoriser la prise d'initiative, l'engagement, l'implication des acteur·ices ?

Elaine Briand, Communauté de Communes Val d'Ille-Aubigné.

- Mars 2022 - La communication selon l'approche narrative : quelles nouvelles postures ? Comment ne pas tomber dans le risque de la propagande ?

Alice Briant, Ville de Malaunay.

- Mai 2022 - En quoi la mise en récits soutient-elle un processus managérial fondé sur la coopération ?

Emmanuelle Teitelbaum-Perrone et Aude Van Haeringen, Conseil départemental du Puy-de-Dôme (CD63).

- Septembre 2022 - Les approches narratives prospectives : quelles méthodes, quels résultats dans la mise en mouvement ?

Solène Berry, Virage Energie. Nicolas Gluzman, Futurs proches.

- Février 2023 - Structurer une mise en récit(s) à l'échelle d'une commune : les premiers pas de la ville de Lomme (59).

Jean-Christophe Lipovac et Guillaume Demeyer, Ville de Lomme.

- Avril 2023 - Plonger au cœur d'un territoire en mode « récits » : la résidence au service de la coopération.

Maxime Verdin, La Traverse.

- L'approche sensible, cheval de Troie des transitions ? Retour d'expérience du projet théâtral, Destination Katalyse.

Philippe Piau et Samuel D'aboville, Compagnie Spectabilis. Florence Brunot-Richard, Terre de confiance.

- Septembre 2023 - Coproduction, pluralité et ambiguïté : le récit comme

exploration collective.

Daniel Kaplan et Juliette Grossmann, Université de la Pluralité.

- Novembre 2023 - Comment s'appropriet-on la mise en récits ? Bilan de l'apprentissage collectif et coopératif des Essaimeurs.

Noémie Hilmoine, Le Germe. Antoine Demailly, Les Sens du Goût.

- Décembre 2023 - Assemblée des allié·e : évaluation et refonte de la COMAP.

- Février 2024 - Évaluer par les récits ou nourrir les récits par l'évaluation ? Partage d'expertise par Quadrant Conseil.

Karine Sage, Quadrant Conseil.

- Avril 2024 - Stimuler les coopérations territoriales : quel rôle pour les médias ? Enseignements de l'expérimentation "Grand Bergeracois Audacieux".

Baptiste Gapennes, et Valentin Nonorgue, Territoires audacieux. Kamel Dembri, Coop'action - La Fab Coop.

- Juin 2024 - Mettre en récits la transition des quartiers populaires : la coopération au service du sens - témoignage d'Artefacts.

Benoît Thevard et Malvina Balmes, Artefacts.

- Septembre 2024 - Récit(s) de territoire et aménagement de paysages : comment les articuler ? Retour d'expérience de Maxime Pailler, paysagiste-concepteur.

Maxime Pailler, Doctorant Cifre, Communauté de Communes de Loudéac.

- Novembre 2024 - Dé-construire pour agir : la mise en récit(s) comme levier d'une démarche systémique. Retour d'expérience de TerraLab.

Vincent Laviolette, Pierre van Steenberghe, TerraLab, Canopée Design.

L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF

Comment soutenir la mise en récits opérationnelle des territoires ?

Dans le courant de l'année 2023, la Fabrique des transitions et le Cerdd se sont mis d'accord sur le besoin d'évaluer le dispositif avant de relancer la communauté apprenante pour une nouvelle année.

Les principales intentions derrière cette évaluation étaient les suivantes :

- * identifier les profils des participant·es ;
- * suivre la participation ;
- * comprendre les attentes ;
- * collecter les appréciations sur le format et les contenus ;
- * adapter le dispositif en fonction des besoins exprimés.

Elle s'est déroulée en plusieurs phases :

- * diffusion d'une enquête en ligne et analyse des résultats (septembre - octobre 2023) ;
- * première présentation des résultats aux membres de la COMAP (novembre 2023) et récolte des réactions ;
- * exercice collectif pour imaginer la refonte de la COMAP (décembre 2023 en présentiel à l'Assemblée des allié·es).

Parmi les principaux enseignements de cette évaluation, on compte un éclairage sur le réel « profil majoritaire » des participant·es : une présence relative des collectivités locales, mais celle importante d'acteur·ices dont le métier est l'accompagnement des territoires.

Les participant·es se sont également déclaré·es en majorité satisfait·es du dispositif, en soulignant, parmi les points forts de la COMAP :

- * la richesse et la diversité des retours d'expérience ;
- * la prise de recul permise par les retours d'expérience ;
- * l'inspiration donnée par les retours d'expérience ;
- * le partage de ressources.

À l'inverse, ont été mentionnés comme points faibles :

- * le manque d'approche consciente et maîtrisée de la mise en récits dans certains retours d'expérience ;
- * l'inégalité de « maîtrise » de la mise en récits parmi les participant·es ;
- * le manque d'approfondissement, notamment d'un point de vue théorique ;
- * l'absence de temps d'échange en petits groupes.

Les retours qualitatifs, à la fois sur le fond et sur la forme, ont permis de faire évoluer l'animation, en veillant d'une part à une meilleure intégration des nouveaux·elles membres et, d'autre part, au maintien d'une prise de recul théorique sur les expériences partagées - indispensable pour la montée en connaissance globale et la création de commun. La nouvelle version de la COMAP a été lancée en 2024, dès les premières sessions.

Qui sont les participant·es ?

En moyenne, les sessions de la COMAP rassemblent entre 20 et 25 participant·es (animateur·rices et intervenant·es compris). Les participant·es changent à chaque session, mais un groupe de participant·es assidu·es (présent·es à quasiment chaque session) et contribuant fortement aux réflexions théoriques se distingue.

On y retrouve une quinzaine de personnes et de structures :

- * Artefacts, Coopérative d'emploi et d'activité culturelle.
- * Territoires Audacieux (média).
- * Cerema (établissement public).
- * Le Pôle Métropolitain Artois (collectivité territoriale).
- * Energy Cities (association européenne de villes en transition énergétique).
- * La Fédération Nord-Pas-de-Calais des centres sociaux.
- * Deux élu-es de collectivités territoriales.
- * TerraLab, laboratoire du changement.
- * Trois personnes indépendantes.
- * Un doctorant.

Intégration des nouveaux-elles venu-es

Les résultats de l'évaluation 2023 ont montré un manque sur l'intégration des nouveaux et nouvelles venu-es dans la COMAP, ayant pour effet de générer un écart croissant de niveaux entre certain-es participant-es : les « nouveaux-elles » ayant du mal à suivre et revenant peu à cause d'une manque de maîtrise des notions de base, et les « ancien-es » se lassant de plus en plus, frustré-es du temps passés à répéter des notions déjà-vues et empêchant d'approfondir les réflexions théoriques.

Face à ce constat, les mesures suivantes ont été décidées.

- ❖ Réaffirmer l'esprit initial de la COMAP, à savoir un lieu d'apprentissage et d'exploration théorique poussée d'une thématique. À ce titre, l'aspect théorique des échanges a été remis en avant, et il est assumé que la COMAP n'a pas pour vocation à intégrer

continuellement et massivement de nouveaux-elles membres, mais plutôt à fidéliser un groupe pour avancer le plus possible. Il est toujours possible d'intégrer de nouveaux-elles membres, mais la priorité est davantage à la consolidation du groupe existant, plutôt qu'à la communication large auprès de nouveaux-elles participant-es.

- ❖ Formaliser un « parcours d'intégration » pour faciliter l'arrivée de nouveaux-elles membres.
 - * Constituer un kit d'accueil pour permettre à chacun-e de s'appropriier les notions de bases.
 - * Animer des « session de rattrapage » sur les fondamentaux deux fois par an : annoncées dans les invitations, pendant 30 min, avant le démarrage de la COMAP.
 - * Offrir la possibilité d'être « parrainé » par des membres plus expérimenté-es.

LE REGARD DE LA RECHERCHE

Par Nicolas Barennes, doctorant CIFRE au sein de la Fabrique des transitions.

Enseignements théoriques

Les travaux de la communauté apprenante ont contribué aux enseignements théoriques suivants.

La confirmation de la pertinence des 5 dimensions

Au début des travaux de la COMAP (novembre 2021), l'idée que la mise en récits se caractérise par cinq dimensions émergeait tout juste. **L'un des premiers axes de travail de la COMAP était de trouver des retours d'expérience pour explorer chacune de ses dimensions et confirmer (ou infirmer) leur rôle dans la mise en récits** - et identifier éventuellement d'autres dimensions. Trois ans plus tard, ce cadre théorique est effectivement confirmé.

La mise au jour de la double relation entre les 5 dimensions et la Mise en récits

Outre la confirmation des cinq dimensions, **les travaux de la COMAP ont permis de renforcer la cohérence des concepts et de leurs articulations** : une double relation entre la mise en récits et chacune des dimensions a notamment été révélée.

Cette compréhension d'une inter-relation entre mise en récits et dimension(s) a été possible en particulier grâce à la session de la COMAP n°11 dédiée à l'évaluation. Elle a notamment révélé que l'évaluation apporte à la mise en récits une méthodologie, un récit analytique spécifique qui nourrit la prise de décision. En réciprocité, la mise en récits apporte à l'éva-

luation une attention au qualitatif, aux valeurs immatérielles, et des méthodes pour récolter les récits de tous-tes.

L'approche par les 5 dimensions invite à formuler une typologie des formes de mise en récits

Si la définition de la mise en récits par la Fabrique des transitions se distingue d'une mise en récits qui ne serait que du *storytelling*, c'est pour promouvoir, par opposition, un processus composé d'un ensemble de mise en récits : de fait, les témoignages de la COMAP mettent l'accent sur l'articulation entre des formes de *discussions narratives* et des formes d'*élaboration participative de médias*. Un travail pour les prochaines séances serait d'enrichir les critères et la typologie des formes de mises en récits que ces premières séances permettent d'élaborer.

Vers une typologie des formes de mise en récits

Toutes ces histoires de mise en récits partagées lors de la COMAP témoignent du fait que la mise en récits est d'abord un ensemble d'actions. S'il y peut y avoir "mise en récits" quand seulement une partie de ces actions sont réalisées, ces histoires racontent des mises en récits qu'on pourrait qualifier des compositions "maximalistes" : elles croisent plusieurs actions et recoupent plusieurs formes de mise en récits qu'elles tissent entre elles pour les renforcer. Ces retours d'expériences donnent en même temps à penser l'amplitude des formes que peuvent prendre les mises en récits, et donc invitent à en préciser la typologie afin de distinguer les cas et les effets que l'on peut en attendre.

Les travaux de la COMAP ont permis de renforcer la cohérence des concepts et de leurs articulations.

De façon minimaliste, la mise en récit est une procédure cognitive : c'est l'acte de narration par lequel on produit un récit qui vise à traiter de l'information. Par cette procédure cognitive, on peut « remettre en jeu ses interprétations », c'est-à-dire que ce que l'on savait, croyait et comprenait avant la narration peut évoluer (voir « récit dominant » / « récit alternatif »).

Cependant, la mise en récits désigne également une forme complexe parce qu'elle cherche à penser plus loin que la forme minimale de narration. Cette forme minimale renvoie aux situations où il y a une disjonction entre la personne qui élabore le récit, qui raconte, et la personne qui remet en jeu ses interprétations. Dans ces cas, c'est généralement celui qui écoute qui change ses interprétations dans le cours de l'interaction. Souvent, la personne qui écoute et qui remet ses interprétations en jeu ne peut réagir ou répondre (dans des cas de *storytelling* ou de la consommation de médias et d'œuvres culturelles). La communication est alors asymétrique et peut dériver en propagande.

La mise en récits désigne une forme complexe parce qu'elle cherche à penser plus loin que la forme minimale de narration.

La mise en récits désigne donc les cas où les formes de la communication peuvent être davantage symétriques, où les participants peuvent se répondre et collectivement aboutir à faire évoluer leurs interprétations. L'une des formes qui revient le plus souvent dans ces retours d'expériences est celle de la discussion.

La mise en récits comme ensemble organisé de discussions narratives

Il faudrait prendre le temps de détailler les critères permettant de distinguer les différents types de discussion. Un travail de thèse sur

la mise en récits, en cours au sein de la Fabrique des transitions, aboutira à préciser ces critères. Néanmoins, parmi les critères principaux que l'on peut d'ores et déjà avancer en repartant des récits de la COMAP, on peut citer : le contexte de la discussion, les finalités de celle-ci (informer, expliquer, délibérer, décider, ...), les caractéristiques des participant·es (leur nombre, leurs relations, leur statut), la fréquence des discussions (répétitions, durées, itérations), les règles qui régissent les prises de parole ou les aspects relatifs au contenu des échanges. Tous ces paramètres créent des situations variées, dont les effets sont à chaque fois spécifiques.

Les 5 dimensions de la mise en récits et les échanges de la COMAP mettent en particulier l'accent sur le contenu des discussions : sur les procédures qui orientent les discussions, sur les règles qui régissent l'accès des participant·es à la discussion, ou encore sur la fréquence des discussions.

1. Ce qui définit une discussion narrative semble ainsi se situer au niveau du contenu des discussions : dans sa capacité, d'une part, à faire référence à la temporalité (Dimension 1) et, d'autre part, à discuter des croyances. Dans cette perspective, certaines expérimentations présentées en COMAP mettent l'accent sur la temporalité et en particulier sur le futur. Les méthodes de prospectives présentées par Virage Énergie et l'Institut des Futurs Souhaitables, ou encore les outils d'exploration et d'imagination des possibles mis en œuvre par l'Université de la pluralité, sont l'incarnation de discussions narratives anticipatrices.

D'autres démarches mettent plutôt l'accent sur la déconstruction des croyances, notamment relatives à des institutions, réalités façonnées par les interprétations collectives. TerraLab utilise par exemple les outils du design pour animer les échanges et faire émerger d'autres compréhensions de l'identité du territoire. Maxime Pailler, doctorant en aménagement du territoire, s'est intéressé pour sa part à la façon dont les discussions sur les différents aspects des paysages, réalités polymorphes, contribuent à faire bouger les acteurs qui auraient tendance à ne considérer que certains aspects de ces objets.

Ces discussions narratives sont donc bien

des procédures cognitives collectives qui, en interrogeant l'histoire et les croyances, remettent en jeu les interprétations de leurs participants.

2. Au-delà du contenu, de ce qui est dit, il faut considérer que ces discussions narratives sont façonnées par des règles qui régissent les prises de parole et orientent le contenu des discussions. Dans certains cas, ces règles peuvent relever d'un enjeu épistémique : sous certaines conditions, ces discussions permettent de produire une vérité. C'est ce que Quadrant Conseil nous a appris en expliquant les rapports, mais aussi les nuances, qui peuvent exister entre mise en récits et évaluation des politiques publiques (Dimension 5). En objectivant les faits et les effets – souvent subjectifs – de l'action collective, l'évaluation raconte, donne des éléments de preuve et permet d'identifier ce qui a fonctionné et ce qui a échoué.

3. Si elles ont une connotation épistémique, certaines règles peuvent en outre être dotées d'une teneur explicitement morale, en ce qu'elles portent notamment sur les droits d'accès, ou non, à la discussion. On comprend que la dimension « d'implication » (Dimension 3) vise précisément à jouer sur ces règles : elle pose comme critère moral que les concernés par un problème puissent participer à la conversation sur ce qui les affectent. Le savoir qui en découle n'en est alors que plus juste.

Fortes de ces règles épistémiques et morales, les discussions narratives peuvent avoir une utilité pratique. Quand elles sont orientées vers le passé de l'action et rassemblent les personnes impliquées et concernées, elles forment le cœur d'un exercice réflexif qui contribue à l'apprentissage collectif. Elles permettent alors d'évaluer l'action et de contribuer à la définition des actions futures. **Ces discussions narratives contribuent également à tisser et renforcer les liens de compréhension et de confiance absolument fondamentaux pour tout groupe désireux d'agir ensemble.** Elles deviennent alors un vecteur de coopération (Dimension 4).

En prenant les cinq dimensions de la mise en récits comme une grille de questionnement, les associations travaillant dans le giron du centre social du Sanitas, à Tours, ont élaboré

une vision commune de ce que pourrait être la transition écologique et sociale du quartier. De la même manière, afin de renforcer un collectif naissant autour de l'ambition partagée de promouvoir l'agriculture durable, les associations qui composent les Essaimeurs se sont racontées et leurs membres ont appris les un·es des autres, augmentant ainsi leur capacité d'action collective.

Ces discussions narratives contribuent à renforcer les liens de compréhension et de confiance absolument fondamentaux pour tout groupe désireux d'agir ensemble. Elles deviennent alors un vecteur de coopération.

4. Au-delà de ces règles qui régissent les interactions spécifiques, le critère de la fréquence des discussions invite à penser l'organisation de la discussion collective et sa structuration dans le temps. Associée à l'implication, la mise en récits désigne alors une démarche d'envergure jouant un rôle dans la transformation des organisations. Si un savoir robuste et une capacité à agir ensemble naît de l'échange collectif, il est nécessaire d'envisager l'articulation des compétences thématiques aux échelons hiérarchiques. C'est notamment ce qu'a réalisé le Département du Puy-de-Dôme en faisant collaborer plusieurs dizaines de technicien·nes et d'élu·es dans la définition d'objectifs de transition ambitieux. En même temps, mettre en œuvre une telle dynamique d'ensemble est un exercice délicat, comme le témoignage de Lomme nous l'a rappelé, en ce qu'il faut trouver le temps de convaincre, d'expliquer et de réunir tout le monde.

On perçoit bien qu'avec le changement d'échelle dans la participation, la mise en récits, définie comme un ensemble organi-

sé de discussions narratives dans laquelle une symétrie des échanges est possible, est mise en péril.

La mise en récits comme forme de production participative de médias

Les témoignages partagés dans la COMAP ont donné à voir d'autres formes de mises en récits qui se distinguent de la discussion sur plusieurs points : les récits sont figés dans un média, qui suppose donc un travail de production et qui engendrent une communication par nature asymétrique, en ce que le média s'interpose entre le narrateur et le récepteur et prive ce dernier d'une capacité à répondre. On retrouve ici le sens donné à la dimension communication (Dimension 2).

En même temps, afin de rester fidèle à l'exigence d'implication, la mise en récits devient une tentative d'inventer des formes de communications participatives ou de médias participatifs.

Associée à l'implication, la mise en récits désigne alors une démarche d'envergure jouant un rôle dans la transformation des organisations.

Cette créativité revient systématiquement dans les témoignages sur cette forme de mise en récits. C'est le cas du journalisme de solution, mis en place par Territoires Audacieux avec le Grand Bergeracois Audacieux, associé au Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) La Fab Coop, afin de remplir la mission qu'il s'est fixé : donner la parole aux acteur·ices du territoire. C'est aussi le cas des podcasts polyphoniques réalisés par les membres de la Traverse au cours de résidences immersives répétées pendant plusieurs semaines dans des territoires. C'est encore le cas de la compagnie ambulante Spectabilis qui adapte sa pièce de théâtre en

fonction des récits préalablement collectés auprès des habitant·es des territoires où elle se déplace. C'est enfin le cas de la communication institutionnelle de la commune de Malaunay, qui a fait évoluer son organisation de travail afin de mettre la parole de ses habitant·es au cœur de ses productions.

Tous ces exemples invitent à penser la mise en récits comme une entreprise de production participative de médias, de médiatisation participative. Ces exercices, en s'appuyant nécessairement sur des discussions narratives plus ou moins réglées et cadrées, constituent donc une forme particulièrement composite et subtile de mise en récits.

Questions en suspens

Certaines questions ont été soulevées au fil des sessions de la COMAP et restent pour le moment en suspens et/ou doivent faire l'objet de prochaines sessions.

- ❖ **La définition du mot « récit ».** Quel(s) sens donne-t-on au mot "récit" dans la mise en récit(s) ? Un acte narratif ? Une fiction ? Un témoignage ?
- ❖ **Le rôle du langage.** Quel est le poids et le rôle des mots utilisés dans les récits ? Face à une standardisation des mots, notamment avec les vocabulaires institutionnels, une approche sémantique/linguistique pourrait être intéressante. Par exemple « transition » est un mot qui devient repoussoir par endroit : pourquoi ? Et comment éviter cet écueil ?
- ❖ **La posture du chargé de récits.** Comment faire pour mettre en récits un projet pour lequel, en tant que membre de la structure qui le porte, nous sommes également partie-prenante ? Comment garantir l'impartialité ?
- ❖ **Le rôle des élu·es.** Quel rôle pour les élu·es dans une démarche de mise en récits ? Sachant qu'un équilibre est à trouver entre leur indispensable participation pour pérenniser la démarche et contribuer à sa dimension impactante, et un certain effacement pour permettre l'expression et l'accueil de tous les récits et éviter de tomber dans de la propagande.

- ❖ **La pérennité des démarches de mise en récits.** Comment maintenir une dynamique de mise en récits d'un projet malgré les changements de personnels qui les portent ?
- ❖ **La question des échelles.** Y-a-t-il une bonne échelle de territoires pour faire de la mise en récits ? Que peut-on faire (ou non) suivant l'échelle choisie ? Par exemple, l'implication des habitant·es est difficile au-delà de l'échelle communale.
- ❖ **La typologie des formes de mise en récits** et les critères permettant de distinguer les formes de discussions narratives et d'élaboration participative de médias.

Enseignements méthodologiques

En articulant chacune des sessions autour d'un retour d'expérience, la COMAP a permis de valoriser et diffuser plusieurs pratiques, méthodes et acteur·ices qui les portent, listées ci-après.

- ❖ Collecte des récits :
 - * exercices prospectifs (COMAP 5 : Virage Energie et Futurs proches) ;
 - * exercices d'écriture de récits du futur (COMAP 9 : Université de la Pluralité) ;
 - * résidences (COMAP 7 : La Traverse) ;
 - * l'utilisation de l'outil de podcast (COMAP 7 : La Traverse) ;
 - * dessin-conté (COMAP 14 : Maxime Pailler) ;
 - * rosace de la posture évaluative (COMAP 11 : Quadrant Conseil) ;
 - * journalisme de solution (COMAP 12 : Grand Bergeracois Audacieux).
- ❖ Analyse des récits :
 - * schéma actanciel (COMAP 14 : Maxime Pailler) ;

- * La technique du changement le plus significatif (COMAP 11 : Quadrant Conseil).

Dynamique de réseau

La COMAP est aussi un espace de rencontres et de mise en liens des différent·es acteur·ices travaillant à la mise en récits. **Un des objectifs est bien de faire communauté et réseau et de tisser de nouvelles alliances et projets en commun.** Voici quelques coopérations qui sont nées, directement ou indirectement de la COMAP.

Le Pôle Métropolitain de l'Artois (PMA) et Territoires Audacieux

Le PMA a lancé en 2023 un club des élu·es de l'éco-transition. Pour documenter les réalisations de ce club, témoigner des expériences vécues par ses membres et évaluer le changement de posture des élu·es impliqué·es, le PMA a conclu un partenariat avec Territoires Audacieux. Le média a réalisé une série de reportages (vidéos et audios) sur les temps forts du club.

Le Pôle Métropolitain de l'Artois (PMA) et La Traverse

Le PMA et la Traverse se sont notamment rencontrés lors des COMAP. Cette rencontre a donné lieu à un projet d'accompagnement de jeunes, avec notamment un groupe de jeunes formé·es et accompagné·es à la réalisation d'un podcast sur la transition.

Le Cerema et Territoires Audacieux

Territoires Audacieux accompagne le Cerema dans un projet visant à illustrer la valeur que peut avoir le changement de posture chez les expert·es de l'agence gouvernementale, quand ils et elles acquièrent des compétences d'écoute, d'animation et de facilitation, en plus de leurs compétences techniques.

TerraLab

Pic de téléchargement de leur publication sur la Mise en récits suite à la diffusion de l'invitation à la COMAP 15 et à la session (40 téléchargements liés à la COMAP).

MISE EN RÉCITS : 12 INITIATIVES TERRITORIALES POUR S'INSPIRER

Les initiatives



METTRE EN MOUVEMENT GRÂCE À LA MISE EN RÉCITS

L'expérience du Val d'Ille-Aubigné

Comment mobiliser autour des transitions ? Comment passer à l'action au sein d'une collectivité ? C'est ce qu'a fait la Communauté de Communes du Val d'Ille-Aubigné, en Bretagne. Son expérience nous montre que la mise en récits est un outil efficace pour rassembler et faire naître l'engagement autour d'un objectif commun.

Mardi 11 janvier 2022, la communauté apprenante nationale sur la Mise en Récit(s) des projets de transition, portée par la Fabrique des transitions et le Cerdd, s'est réunie en visioconférence sur le thème de l'approche narrative comme moyen de mise en mouvement. L'occasion pour Elaine Briand, chargée des politiques territoriales, de l'énergie et du climat au sein de la Communauté de Commune du Val d'Ille-Aubigné (CCVIA) de faire un retour d'expérience sur la démarche entreprise au sein de ce territoire depuis l'été 2020, et de partager les clés de réussites et les obstacles rencontrés.

La Communauté de Communes du Val d'Ille-Aubigné est un territoire rural et périurbain d'Ille-et-Vilaine en Bretagne, qui a placé la transition vers un modèle plus durable au cœur de son projet de territoire, depuis sa création en 2017. En 2019, la CCVIA décide d'aller plus loin : elle répond à l'appel à projet « mobilisation et participation des citoyen·nes dans les transitions écologiques et énergétiques », lancé par l'ADEME et la Région Bretagne. **Le but ? Développer en interne une ingénierie, une animation et des outils pour renforcer la mobilisation pour la transition écologique sur le territoire.** Le narratif est alors ciblé comme un outil à mettre en place : c'est la nais-

sance de la démarche de mise en récits de la CCVIA, qui sera animée par Elaine Briand.

Le pas de côté

À sa première réunion, la quinzaine de membres du groupe projet (six élu·es et des agent·es travaillant sur un large panel de thématiques), envisage l'exercice comme du simple *storytelling* : écrire un récit unique, retraçant le chemin parcouru et fixant l'orientation à suivre. Or, la mise en récits n'est pas que cela ! Après une introduction aux principes de la mise en récits, les membres du groupe font évoluer leur positionnement et effectuent un pas de côté nécessaire.

Ils ont compris que la mise en récits était avant tout une posture, conduisant à un processus de long terme, progressif et itératif. Ils sont même allés plus loin dans cette évolution, puisqu'ils se sont engagés à l'appliquer sur toute la durée du mandat, et pas uniquement sur celle de l'appel à projet !

– Elaine Briand, chargée des politiques territoriales, de l'énergie et du climat.

Ces premières discussions établissent aussi l'ambition du groupe : utiliser la mise en récits pour rassembler et mettre en mouvement les acteurs du territoire, en garantissant l'appropriation des enjeux de la transition par tous·tes : élu·es, agent·es de tous les services,



citoyen·nes, etc. **Pour cela, c'est l'approche par la communication et l'implication qui est privilégiée, avec la volonté d'incarner pour mieux informer sur les projets de la collectivité.**

Les bases de la démarche sont posées ! Reste à se lancer dans du « concret » pour mieux saisir la portée de cette approche, grâce à la réalisation de trois livrables : une fête, une carte et une frise.

Faire corps autour d'une action commune : l'organisation de la fête du vélo

En juin 2021, la CCVIA organise sa première fête du vélo, un événement phare du projet de mise en récits du territoire. **En mettant en lumière la progression de l'utilisation du vélo sur un territoire historiquement dominé par la voiture individuelle, cette fête offre une représentation visible du changement de modèle opéré grâce au projet de transition territoriale. Son organisation est**

également l'occasion de faire coopérer les équipes de manière transversale. En effet, tous les services mettent la main à la pâte pour organiser cette journée, et faire de la fête du vélo un moment qui dépasse la seule question de la mobilité. Par exemple, le service nature propose des balades guidées « vélos et nature » pour aller à la découverte de la biodiversité locale.

Cette initiative, conduite de manière transversale, systémique et mobilisatrice, crée un sentiment positif au sein des équipes, grâce à la reconnaissance des actions de chacune en faveur du projet communautaire. Elle permet aussi de redonner corps et sens au changement de modèle porté par le projet de transition territoriale.

Visualiser le chemin parcouru : les dix ans de Breizh Bocage

2021 marque également les 10 ans de Breizh Bocage, un programme phare pour la CCVIA. À cette occasion, la CCVIA souhaite revenir sur l'évolution de son action bocagère. Une frise chronologique illustrée retraçant les grandes étapes du programme est conçue, imprimée sur une bache XXL et exposée. Le succès est au rendez-vous ! **Outil visuel de communication à la fois ludique et pédagogique, la fresque permet au plus grand nombre de visualiser le chemin parcouru par la collectivité en matière de sauvegarde du bocage.**

« L'engouement est tel que la frise s'apprête à connaître une seconde vie comme support d'éducation au développement durable pour les communes et les acteurs de l'éducation au développement durable », précise Elaine Briand. Une preuve supplémentaire de la capacité d'essaimage de la mise en récits !

Prendre conscience du foisonnement déjà en place : la cartographie des initiatives

Afin de mieux connaître les initiatives déjà engagées sur le territoire, élu·es et agent·es ont aussi souhaité constituer une cartogra-

phie des acteurs des transitions. Après un gros travail de recensement mené dès le début de la démarche de mise en récit, 250 initiatives sont identifiées. En attendant une carte numérique exhaustive, une sélection est opérée pour placer une soixantaine d'entre elles sur une carte illustrée du territoire. Ce travail montre deux plus-values majeures. **D'abord une émulation palpable et un engagement fort parmi des élu-es séduits-es par l'exercice, qui leur permet de reconnaître la diversité des initiatives sur leur territoire. Mais aussi, un enthousiasme pour ce support illustré, joyeux et communicatif, qui participe au renfort du dialogue entre élu-es municipaux-ales et élu-es de la communauté de communes.**

Savoir d'adapter

La mise en récit est un processus évolutif, qui doit savoir saisir les nouvelles opportunités, mais aussi s'adapter aux contraintes. Pour la CCVIA, ces contraintes sont administratives : financée par l'ADEME et la Région

dans le cadre d'un appel à projet, la CCVIA a l'obligation de remplir des objectifs réguliers et des indicateurs précis. Cette contrainte de « résultats » entrent parfois en contradiction avec le long terme et la progression que requiert la mise en récits. Il faut donc savoir jongler entre ces impératifs et transformer, autant que possible, les contraintes en opportunités : un rôle assuré en premier lieu par l'agent chargé de la mise en récits.

En l'occurrence, Elaine Briand a converti cette obligation de livrables en une opportunité pour mettre en place rapidement des projets concrets, qui ont permis d'incarner la démarche et de voir (littéralement) les effets de cet engagement.

Mettre en récits pour rassembler : un pari gagnant

Rassembler élu-es et agent-es, établir un horizon commun, faire collaborer les différents

services, retracer l'histoire des actions menées sur le territoire, organiser des fêtes, constituer des frises ou des cartes... La mise en récits peut prendre différentes formes, elle est variée et évolutive. C'est une méthode efficace pour faire naître de l'engagement autour d'un projet de transition. L'exemple de la CCVIA en est la preuve !

Cependant, l'approche narrative est complexe : trop d'ambition dès le début risquerait de décourager les équipes ! Il est plus sage de démarrer avec un objectif modeste ciblant une seule fonction, et de viser une progression par petit pas. Au fil du temps, d'autres fonctions de la mise en récits se présenteront : communication auprès des habitants, outil d'évaluation... De prochaines étapes pour le Val d'Ille-Aubigné ?

La mise en récit est un processus évolutif, qui doit savoir saisir les nouvelles opportunités, mais aussi s'adapter aux contraintes.

POUR ALLER PLUS LOIN

L'entretien d'Elaine Briand à l'occasion du Labo Mise en récits n°3 (2022).



Quelques enseignements

- **Rassembler et clarifier** : voici les deux mots d'ordre du lancement d'une démarche narrative. En effet, pour être fructueuse, la mise en récits doit être nourrie par une diversité d'expériences et de points de vue.
- **Diversifier les supports et soyez créatifs** ! La mise en récits n'est pas seulement un exercice rédactionnel : n'ayez pas peur d'explorer différents supports suivant vos objectifs.
- La mise en récit contribue à faire naître de l'engagement grâce à deux effets majeurs : susciter un sentiment positif de reconnaissance, et construire du sens ! Le récit permet de rappeler le changement de modèle poursuivi globalement par le projet de territoire, et de souligner l'importance de chacune des actions dans l'atteinte de celui-ci, remobilisant ainsi les équipes.
- L'agent chargé de porter la mise en récit a une posture clé construite autour de « l'ingénierie de la relation ». En effet, animer une démarche narrative fait appel à des compétences bien spécifiques, parfois nouvelles dans les collectivités, et centrées autour des savoirs-être : coopération, réflexivité, écoute et attention aux autres, posture d'appui, etc.

Image 1 (p. 21) : affiche réalisée pour les dix ans de Breizh Bocage, Val d'Ille-d'Aubigné, 2021..

Image 2 (p. 22) : carte illustrée d'une sélection d'initiatives du territoire, Val d'Ille-d'Aubigné.



Carte réalisée en 2021 dans le cadre de l'appel à projets Mobilisation Citoyenne de l'Ademe Bretagne et de la Région Bretagne



CONCILIER COMMUNICATION ET MISE EN RÉCITS

Le pari réussi de Malaunay

Comment communiquer selon l'approche narrative ? Quelle posture adopter et quels écueils éviter ? En 2016, la commune de Malaunay, en Normandie, a entamé un grand chantier de refonte de sa stratégie de communication : l'occasion de s'engager dans la voie de la mise en récits. Six ans après, le bilan de son expérience permet de faire apparaître des bonnes pratiques et des vigilances à avoir lorsque l'on souhaite faire correspondre mise en récits et communication.

La communauté apprenante nationale sur la mise en récit des projets de transition, portée par la Fabrique des transitions et le Cerdd, a exploré les liens entre communication et approche narrative, à l'occasion de sa rencontre du 10 mai 2022. Alice Briant, directrice de l'animation et de la communication de la commune de Malaunay (Seine-Maritime, Normandie), a présenté la stratégie de communication construite dans une logique de mise en récits. Son retour d'expérience permet de définir les contours de la posture à adopter pour communiquer sincèrement et parvenir à mettre en mouvement autour d'un projet de transitions.

Le besoin de faire connaître les actions de transition

En 2006, Malaunay, petite ville pavillonnaire de la métropole de Rouen, débute sa démarche de transition avec la mise en place d'un Agenda 21, centré sur les enjeux énergétiques. Engagement dans la démarche

Cit'ergie, lauréate TEPCV... En seize ans, la commune a élargi le champ de son action à d'autres domaines et a renforcé son ambition écologique : aujourd'hui, Malaunay vise l'autonomie énergétique à l'horizon 2050.

Cependant, cet engagement fort pour le développement durable de la part de la commune ne trouve pas le même écho au sein de la population. La mobilisation citoyenne est faible et les initiatives portées sur le territoire semblent peu connues. Fort de ce constat, le maire décide en 2016 de créer un service de communication. Il recrute Alice Briant pour le diriger et lui confie la mission de doter Malaunay d'une stratégie de communication solide. L'objectif premier : informer les habitant-es de ce qui est réellement mis en place par la collectivité, et les embarquer.

Le diagnostic

Dès son arrivée à Malaunay, Alice Briant fait le bilan de la communication et des actions de la commune. Elle en conclut que **Malaunay dispose d'une grande richesse d'actions et d'un temps d'avance en matière de transition. En revanche, la lisibilité de son action est faible, autant à l'intérieur de ses services qu'envers ses habitant-es**, faute notamment de moyens investis dans la communication.

« Je veux montrer qu'une petite commune peut fédérer, mobiliser, innover et faire modèle pour celles qui doutent encore de leur potentiel et de leur capacité à agir. »

– Guillaume Coutey,
maire de la Ville de Malaunay.

Elle identifie alors trois grands enjeux pour cette nouvelle stratégie : rendre lisible, reconnaître et convaincre. Plus précisément, il s'agit pour Malaunay de se forger une identité forte de ville engagée, distincte des villes voisines et notamment des autres membres de la métropole de Rouen, et capable de convaincre les parties prenantes (en interne et en externe) de la valeur de sa démarche de transition.

Déjà familière de l'approche narrative, **Alice Briant voit dans ce diagnostic l'opportunité d'aller plus loin qu'une simple ambition de communication : elle propose de viser plutôt la mise en récit du projet communal. Pour communiquer, certes ! Mais aussi pour mettre en trajectoire et mettre en mouvement**, afin de faire résonner l'ambition communale à l'intérieur et au-delà des frontières de Malaunay.

S'appuyer sur le réel pour construire son identité

Dans le souci de rendre lisible l'action de la commune, **le service de communication de Malaunay décide de construire ses règles de communication en s'appuyant sur le réel.** Des informations toujours sourcées, des chiffres exacts et honnêtes, une palette graphique inspirée du territoire malaunaysien, des images en situations réelles, la création de la marque territoriale « Malaunay en transition(s) »... Autant d'éléments qui permettent d'établir les contours d'une communication forte, consistante, claire, et engagée. Cette base solide facilite l'identification de ce qui relève de l'action de la ville. D'autant plus que ces principes sont appliqués à tous les supports et à tous les domaines ! Ainsi, « Malaunay en transition(s) » est visible sur les affiches comme sur les véhicules municipaux, en passant par les bâtiments municipaux, le matériel de tri, les pots de miel locaux, etc. Impossible de passer à côté d'une action de la ville !

Incarnar la transition : les habitant-es au coeur du récit

« Jean-Pierre Émo, éducateur populaire »,
« Kadia Dabo, femme engagée ! », « Jean-

Luc Gibon, moucheur et gardien du Cailly », « Manon Verdure, archère de choc »... **Depuis 2018, ce sont des Malaunaysien-nés exemplaires qui font la une de « Le M », le journal municipal.**

Ce dernier a en effet été entièrement revu pour contribuer lui aussi à la mise en récit de l'action de la commune. Dans le double objectif de reconnaître et convaincre, le service de communication a choisi de mettre les visages souriants des Malaunaysien-nés en une, et de les faire témoigner de leurs parcours. Parce que pour avoir un bon récit, il faut des personnages ! **Avec cette ligne éditoriale, les habitant-es ne sont plus spectateur-rices du projet communal : ils-elles en sont les acteur-rices**, ils-elles l'incarnent et deviennent des personnages centraux du récit du territoire.

Se mettre en mouvement : investir la participation citoyenne

Reconnaître et convaincre prend d'autres formes à Malaunay, où **la Ville multiplie les moyens et les occasions de faire participer les citoyen-nés.**

Le plus emblématique est certainement le défi « la transition prend ses quartiers ». De décembre 2018 à mars 2019, ce défi ludique et participatif a permis d'accompagner 110 habitant-es sur le chemin des transitions. À travers des challenges autour de sept thématiques différentes (eau et énergie, production et consommation responsables...) et grâce au coaching d'expert-es, les neuf équipes ont eu trois mois pour se former, expérimenter et transmettre. À l'issue du défi, les participant-es ont proposé des actions de transition





concrètes à mettre en place sur le territoire – actions ensuite mises en œuvre à l'aide des services municipaux.

L'histoire de ce défi a été retracé dans une bande dessinée. Distribuée à l'ensemble des habitant-es et disponible en ligne, celle-ci est un autre support majeur de communication sur le projet municipal, pour convaincre à Malaunay et au-delà !

Le défi « la transition prend ses quartiers » a finalement évolué pour laisser place au Smac, le Service Municipal d'Accompagnement des initiatives Citoyennes. **Ce nouveau service est une création de Malaunay pour faire vivre la participation citoyenne, en soutenant les initiatives des habitant-es présentant un intérêt général en lien avec les transitions.** Grâce à un soutien technique, humain et financier, le Smac accompagne les habitant-es porteurs d'une initiative dans la mise en œuvre de leurs projets. En 2021, ce sont 20 000 € du budget communal qui ont été dédiés à la réalisation des projets citoyens via un fond Smac !

L'effet "boule de neige"

En faisant le choix de l'approche narrative, Malaunay a certes rempli son premier objectif – mieux informer les habitant-es de la politique de transition portée par la ville. **Mais cette posture a aussi impacté son fonctionnement interne avec l'adoption d'un management plus coopératif.** La ville construit maintenant ses projets de services en transversalité en laissant de la place à l'innovation, et l'organigramme a été profondément modifié. Cette approche a aussi permis l'adhésion en interne d'un plus grand nombre d'élus-es et d'agent-es à la démarche de transition de la commune, renforçant la cohésion au sein des équipes et donc la dynamique de mise en mouvement globale. Souhaitant se mettre en trajectoire, Malaunay a aussi entamé un travail de cartographie de son récit mêlant réflexion historique et analyse géographique.

Tous ces exemples rappellent que **la mise en récits n'est pas qu'un simple storytelling. C'est une démarche profonde, engagée et engageante, qui, lorsqu'elle est conduite avec ambition, génère une multitude d'effets systémiques.**

Évidemment, ce travail ne s'est pas fait sans embûches, notamment parce qu'il a eu lieu très rapidement. Alice Briant a rappelé l'importance d'être vigilant-e à la gestion du temps et des énergies qu'il faut investir dans une telle démarche, au risque d'épuiser les troupes. Se pose aussi la question du maintien de la dynamique : puisque la mise en récit est un processus de long terme, comment s'assurer que celle-ci continuera une fois ses initiateur-ices parti-es ? Enfin, le naturel revient au galop : face à des chiffres qui ne sont pas à la hauteur des résultats escomptés, ou au contraire pour mettre en avant une action dont on serait particulièrement fier-ère, il est vite tentant de revenir sur certains de ses engagements pour renouer avec des réflexes de communication plus traditionnels. **Or, une communication honnête suppose de reconnaître aussi les limites de son projet ! C'est cette honnêteté qui permet d'éviter l'écueil de la propagande.**

Six ans après le début de son travail, Malaunay est devenue une commune référente dans la conduite des transitions : expert-es et

collectivités viennent la consulter pour comprendre la mise en récits et s'inspirer dans leur démarche de transition. Après avoir fait la somme des récits présents sur son territoire, Malaunay vient donc ajouter le sien au grand récit des transitions !

Cette posture a aussi impacté son fonctionnement interne avec l'adoption d'un management plus coopératif. La ville construit maintenant ses projets de services en transversalité en laissant de la place à l'innovation, et l'organigramme a été profondément modifié.

Image 1 (p. 25) : Unes du « M », le journal municipal.

Image 2 (p. 26) : La transition prend ses quartiers, une bande-dessinée qui raconte le défi citoyen organisé par la collectivité, Ville de Malaunay, 2019.

Quelques enseignements

- Il ne suffit pas de faire pour que cela se sache. Beaucoup de politiques publiques menées par les collectivités, ou d'initiatives présentes sur le territoire, sont méconnues des habitant-es. La mise en récits peut permettre de reconnaître ce qui est déjà fait et de co-construire ce qui reste à faire.
- Au-delà du *storytelling* (au risque sinon de verser dans la propagande), la communication sincère (qui part du réel, s'applique à créer les conditions d'une discussion symétrique entre les émetteur-ices et les destinaire-ices...) crée une relation de proximité potentiellement source d'engagement.
- Ainsi, à l'heure des transitions, il s'agit de repenser le rôle de la communication au sein des projets de territoires. C'est avant tout un outil de médiation, que ce soit en interne des collectivités (par exemple entre les différents services) ou avec les autres acteur-ices du territoire.

RÉSIDER POUR MIEUX RACONTER

La méthode de La Traverse

Depuis 2019, l'association « La Traverse » se consacre à l'accompagnement des territoires ruraux dans leur projet de transitions. Sa recette ? La résidence pour mieux s'imprégner du territoire, et le podcast pour en tracer la trajectoire. Intervenant lors du Labo Mise en récits organisé par le Cerdd et la Fabrique des Transitions le jeudi 24 novembre 2022, deux des cofondateur-rices de l'association ont livré un panorama de leurs actions et un décryptage de leurs pratiques dans le cadre d'un atelier.

« On veut comprendre l'identité des territoires ruraux. » Debout face à une vingtaine de personnes, Maxime Verdin et Félix Vève évoquent leur démarche. « La Traverse vient d'abord d'un constat, explique ce dernier. Dans nos études d'urbanisme à Sciences Po, les contenus des cours étaient centrés sur la métropolisation, la compétitivité... Il n'y avait pas assez de place accordée aux enjeux écologiques et les campagnes étaient mises de côté. »

Alors, pour comprendre les enjeux des territoires ruraux, les deux amis décident de lancer leur association en 2019 : celle-ci compte désormais six salarié-es. « Le but, c'était de bifurquer et d'aller là où l'école n'allait pas nous conduire à la fin de nos études. La Traverse vient de là. » Le collectif vise à étudier et à accompagner les transitions écologiques dans les territoires ruraux.

« On voulait aller sur place, pour casser le récit dominant qui entoure les campagnes : des lieux où rien n'est fait pour la transition, de simples supports pour produire de la nourriture... On voulait raconter une histoire de l'intérieur, alors nous avons entamé un Tour de France », explique Maxime Verdin.

Résidence au cœur des territoires

Micro en main, La Traverse part dresser le portrait de ces lieux trop souvent négligés à ses yeux. « On a d'abord visité 15 territoires, plutôt à l'échelon communal. Le prisme c'était 'qu'est-ce qui y est fait en termes de transition écologique ?' Le fruit de ce travail a donné naissance à un podcast. » Un élément central dans leur quête de légitimité selon Félix Vève. « Au début, nous n'étions pas pris au sérieux à cause de notre provenance sociale : d'un milieu urbain, de Sciences po... Il a fallu partir des besoins des territoires et créer des formats autour de ça. » Le podcast (à découvrir sur le site web de La Traverse) leur permet de raconter l'histoire des lieux et de présenter des initiatives de transition qui répondent aux besoins des citoyen-nés.

Pour installer leur vision sur le long terme, Maxime Verdin et Félix Vève ont décidé de pérenniser leur action avec le projet « Résidence », financé par la région Nouvelle-Aquitaine. « Nous sommes investis durablement dans trois territoires du Poitou. Nous récoltons des témoignages auprès des habitant-es, toujours pour présenter l'esprit et la particularité des lieux. On construit, avec tous les acteur-ices, un récit collectif pour dresser les problématiques. Le but est d'arriver à un plan d'actions à mettre en place. »

Créer un récit interne

« Mais que faites-vous concrètement ? », interroge une jeune femme de l'assistance. Au sein de ces territoires, La Traverse parvient à réaliser des actions de terrain. « Tout passe par les rencontres, précise Félix Vève. On fait des enquêtes, on organise des groupements d'achats, des sessions démocratiques, des dialogues entre les élu-es, les acteur-rices socio-économiques et les habitant-es. Ce sont des actions moins radicales que ce que l'on pensait mais, au moins, elles se sont mises en place rapidement et ont permis de consolider la dynamique de transition. »

À ce jour, cette dynamique est difficile à faire perdurer sans une aide perpétuelle. « Ces territoires intercommunaux ont toujours besoin

d'un appui. Alors, on a prolongé nos actions pour que les acteur-rices locaux-ales prennent ensuite le relai. » Dans ce prolongement, l'association a lancé un nouveau programme d'accompagnement de porteur-euses de projets nommé « 1^{er} pas ». Maxime Verdin en dit plus : « on veut mettre en avant ces acteur-ices du changement. Notre philosophie c'est, qu'importe la position qu'une personne occupe dans la société, elle peut avoir un impact sur les décisions. Nous, derrière, on sollicite les acteur-rices compétent-es pour mener à bien les projets de transition. »

Ces opérations font ainsi fleurir un récit intra-territorial qui, ils l'espèrent, ouvrira de nouvelles perspectives. « On espère donner envie de se mobiliser pour ces territoires », conclut Félix Vève.

« Au début, nous n'étions pas pris au sérieux à cause de notre provenance sociale [...]. Il a fallu partir des besoins des territoires et créer des formats autour de ça. »

— Félix Vève, co-fondateur de La Traverse.

Article rédigé par Simon Jarnier, étudiant en journalisme à l'Institut de Journalisme Tous Médias (IJTM) dans le cadre d'un atelier animé par Territoires Audacieux.

POUR ALLER PLUS LOIN

L'entretien de Félix Vève à l'occasion du Labo Mise en récits n°3 (2022).



Quelques enseignements

- Les campagnes font partie des territoires sur lesquels circulent des récits dominants qu'il s'agit de déconstruire en allant à la rencontre des acteur-ices locaux-ales.
- Collecter des récits alternatifs nécessite du temps et des formats qui s'adaptent à cette contrainte, comme les résidences immersives.
- Le travail sur la mise en récits est souvent une première étape pour mettre en place d'autres actions au service du territoire et des transitions. Il agit comme un déclencheur, en créant du commun et en favorisant les conditions de la coopération.

ÉVALUER LA VALEUR CRÉÉE PAR LES TRANSITIONS

Entretien avec Karine Sage, co-fondatrice de Quadrant Conseil

La SCOP Quadrant Conseil est un cabinet d'étude spécialisé dans l'évaluation des politiques publiques. Avec Karine Sage, nous abordons l'articulation entre évaluation et mise en récits.

Qu'est-ce que l'évaluation ?

L'évaluation désigne l'activité permettant de juger de la valeur d'une action publique, notamment du point de vue de ses résultats. **L'évaluation vise à se former une opinion sur l'action publique et ses effets, qui soit circonstanciée et étayée par des faits, en prenant en compte l'ensemble des points de vue légitimes.** Cette construction collective du jugement permet finalement de mieux connaître, de juger en connaissance de cause, de mieux décider et d'améliorer les pratiques.

D'emblée, juger de la valeur d'une action publique suppose de porter une appréciation collective sur ce que l'on considère être les critères de réussite d'une action, c'est-à-dire les finalités souhaitées. **Avant toute évaluation, il y a donc une discussion politique qui suppose de confronter des visions des effets souhaités de l'action.**

L'évaluation distingue également le changement (qui est une dynamique multifactorielle) et l'impact (qui désigne la contribution spécifique d'une intervention particulière à une transformation). L'évaluation vise donc à mesurer la part liée à l'intervention publique, et

de qualifier cette part d'impact de la politique publique, afin de voir là où le projet a fait une différence.

Quels rapports entre l'évaluation et le récit ?

La première rencontre formelle de Quadrant Conseil entre récits et évaluation s'est faite lors de l'évaluation de la conduite de changement de la dynamique de Loos-en-Gohelle à la demande de l'ADEME. L'ADEME voulait comprendre les effets et les raisons du changement de ce territoire. **Ce travail a montré que la mise en récit est un levier puissant et effectif qui vient soutenir la dynamique de transitions et de mise en mouvement d'acteur-ices.**

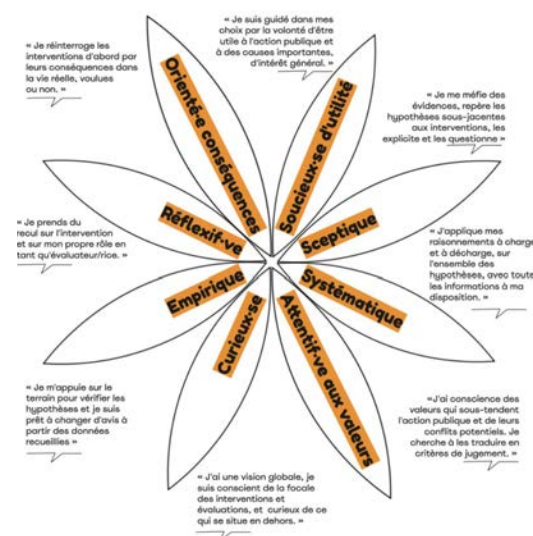
Dans ce territoire, le récit proposé par l'équipe municipale (« d'où nous venons, ce qui nous faisons aujourd'hui et vers quoi nous allons ») est suffisamment accessible, convaincant, désirable et médiatisé pour emporter l'adhésion des acteur-ices en interne et en externe.

L'évaluation Loossoise constitue une première identification de la mise en récits comme objet d'évaluation. Cela pose la question de caractériser ce projet. On a ensuite conduit un autre travail sur d'autres territoires pour essayer de caractériser ce mécanisme de mise en récits. L'enjeu est de montrer qu'un récit partagé, avec une identité, dans lequel on s'identifie permet de renforcer le projet.

Quels usages des récits dans l'évaluation ?

Dans la pratique de l'évaluation des politiques publiques, les récits sont souvent utilisés, notamment pour la collecte de données, comme méthodologie d'évaluation ou comme livrable de présentation des résultats. Après une première étape visant à se mettre d'accord sur ce que serait la réussite du projet, une seconde étape consiste en la collecte de données (notamment via des entretiens) pour récolter des éléments permettant l'évaluation.

D'un côté, pour mener à bien cette collecte de données, l'évaluation mobilise des outils anthropologiques et biographiques. L'un des



plus incontournables est l'entretien narratif qui permet d'obtenir des récits de vie ou de parcours qui constituent ensuite une banque de données. La chronologie narrative permet d'animer des ateliers collectifs autour d'une frise, de façon didactique car visuelle, en demandant aux participant-es de replacer les différents éléments clés de l'action que l'on cherche à évaluer. Les approches par étude de cas consistent, enfin, en un zoom sur un cas, de manière immersive, qui donne lieu à la rédaction d'une monographie d'étude de cas, sous une forme très narrative.

Du côté des méthodologies d'enquête, on peut citer par exemple la méthode du changement le plus significatif. En atelier, on demande aux participant-es de recenser ce qui leur paraît être le changement le plus important, puis on hiérarchise progressivement les propositions retenues. Cette méthode permet d'identifier les convergences et les divergences entre les conceptions des acteur-ices. Il existe également l'analyse de contribution, qui a été mise en place à Loos-en-Gohelle, qui vise à apposer les récits collectés pour identifier :

- * les changements observés ;
- * la contribution de l'intervention, de façon expliquée, circonstanciée et contextualisée ;
- * les autres contributions significatives au changement.

Enfin, le récit est une forme qui permet de diffuser les résultats de l'évaluation.

L'évaluation est-elle un récit comme les autres ?

Je pense que l'évaluation est plutôt un récit parmi les autres. **Il y a certaine spécificité de l'évaluation qui en font un récit à part, un récit analytique.** L'intervention est mise au centre du récit afin d'estimer sa contribution au changement. Ensuite, ce récit doit être fondé et appuyé sur une recherche des éléments de preuves qui requiert une confrontation des éléments convergents et divergents. Ce récit a une dimension normative, puisque l'analyse justifie des prescriptions relatives à l'intervention. Enfin, c'est un récit qui doit être utile : il a une visée instrumentale d'amélioration de l'action.

Néanmoins, **l'évaluation partage quelques caractéristiques avec la mise en récits.**

Dans les deux cas, le personnage principal de l'action est identifié pour éviter toute « personification » de principes causaux sans réelle agentivité.

En outre, **contre le danger de l'histoire unique, il s'agit d'instaurer une plurivocité et d'offrir un espace d'expression de multiples points de vue.** Un outil, par exemple, est la cartographie des parties prenantes qui permet d'identifier les acteur-ices légitimement concerné-es par l'intervention, et à quels degrés. S'intéresser aux acteur-ices tier-ères, gagnant-es ou perdant-es de l'action, même s'ils et elles sont parfois extérieur-es au territoire, permet d'enrichir la compréhension des effets de l'action.

La réflexivité du-de la narrateur-ice est également en jeu, afin de délivrer une version critique de l'histoire et d'être attentif à ses biais d'interprétation. Cette réflexivité est généralement soutenue par un espace d'analyse qui permet de retirer des enseignements des histoires racontées. Le Copil de l'évaluation, s'il est composé de manière pluraliste, peut en constituer un organe intéressant pour permettre « une organisation d'un temps de critique constructive du récit ».

Image : la rosace de la posture évaluative, Quadrant Conseil.

De la mise en récits à l'évaluation

Travailler sur la mise en récit dans un territoire ne revient pas automatiquement à faire de l'évaluation. En revanche, la mise en récits peut nourrir l'évaluation, et fournir des éléments et des dispositifs d'évaluation, notamment de recueil de perception et de vécus. Mais **l'évaluation suppose un effort supplémentaire par rapport à la mise en récits classique, notamment en cherchant à analyser ces histoires, à révéler les points de convergence ou de divergence, en questionnant l'impact de l'intervention.**

Une première étape qui semble pouvoir constituer un premier pont entre ces deux approches, c'est l'animation de temps de réflexivité sur l'action publique, avec une posture évaluative et un questionnement critique qui permette de mettre à jour des apprentissages. La rosace de la posture évaluative offre ainsi une bonne grille de questionnement (voir illustration p. 33).

Trop souvent, l'évaluation est vue comme un outil de contrôle descendant. En fait, elle est un outil d'apprentissage et d'amélioration des pratiques. Elle peut même être un outil démocratique, avec différents degrés, comme dans le spectre de l'implication citoyenne. Il existe ainsi des évaluations citoyennes, dans lesquelles le Copil est composé de citoyen·nes. Cela dit, ce sont souvent des dispositifs lourds, conduits par des grosses métropoles ou par des collectifs citoyens.

Trop souvent, l'évaluation est vue comme un outil de contrôle descendant. En fait, elle est un outil d'apprentissage et d'amélioration des pratiques.

Quelques enseignements

- L'évaluation vise à se former une opinion sur l'action publique et ses effets, qui soit circonstanciée et étayée par des faits, en prenant en compte l'ensemble des points de vue légitimes.
- Avant toute évaluation, il y a une discussion politique qui suppose de confronter des visions des effets souhaités de l'action pour pouvoir les évaluer.
- Dans la pratique de l'évaluation des politiques publiques, les récits sont souvent utilisés, notamment pour la collecte de données, comme méthodologie d'évaluation ou comme livrable de présentation des résultats.
- Il y a certaine spécificité de l'évaluation qui en font un récit à part, un récit analytique. Cependant, l'évaluation partage quelques caractéristiques avec la mise en récits (identification du personnage principal, plurivocité, réflexivité du·de la narrateur·ice...).
- Travailler sur la mise en récit dans un territoire ne revient pas automatiquement à faire de l'évaluation. L'évaluation suppose un effort supplémentaire par rapport à la mise en récits classique, notamment en cherchant à analyser ces histoires.
- Trop souvent, l'évaluation est vue comme un outil de contrôle descendant. En fait, elle est un outil d'apprentissage et d'amélioration des pratiques. Elle peut même être un outil démocratique, avec différents degrés.

UN MÉDIA AU SERVICE DES COOPÉRATIONS LOCALES

Le Grand Bergeracois Audacieux

Le journalisme de solution peut-il stimuler les coopérations sur un territoire ? Un média peut-il jouer le rôle du tiers, animateur d'une dynamique de mise en récits, auprès d'un territoire ? Et quel(s) intérêt(s) pour un territoire à faire appel au regard journalistique pour accompagner son écosystème d'acteurs ? L'expérimentation du Grand Bergeracois Audacieux est née de la rencontre entre Territoires Audacieux (journal de solution) et le PTCE du Grand Bergeracois (La Fab'Coop) dans les coulisses de l'Assemblée des alliés de la Fabrique des transitions en 2022.

Un média embarqué au sein d'un territoire

Neuf mois après le lancement de l'expérimentation, il est déjà l'heure d'un premier bilan ! Duquel émerge des notions chères à la mise en récits : trajectoire et identité, coopération, accueil de récits multiples et confrontation de récits contradictoires, mise en mouvement des différents acteurs locaux... Retour sur cette expérimentation, racontée dans la Communauté apprenante Mise en récits, co-animée par le Cerdd et la Fabrique des transitions.

Sur le territoire du Grand Bergeracois (trois Communautés de communes rurales et une Communauté d'Agglomération), le PTCE la Fab'Coop et le média Territoires Audacieux ont décidé de documenter les initiatives de transition et les coopérations locales.

Le média créé, le Grand Bergeracois Audacieux, propose ainsi, à travers plusieurs rubriques, des portraits d'acteur·ices et des présentations d'initiatives locales diffusés sous la forme d'articles, de podcasts ou de vidéos, afin de mettre en valeur les actions réalisées.

Ce dispositif de « journalisme embarqué » vise à soutenir la visée d'animation territoriale du PTCE. C'est en effet la question de la coopération entre les acteur·ices qui constitue la motivation principale de la démarche. En quoi la création et la diffusion de contenus sur les initiatives locales favorisent-elles la coopération entre les acteur·ices dont on parle et celles·ceux à qui on s'adresse ? L'objectivation des effets, en termes de coopération, de ce travail médiatique local constitue l'un des objectifs de la démarche en 2024, après une première année dédiée à l'installation du dispositif de journalisme embarqué.

Le journalisme de solution

À ce stade de l'expérimentation, plusieurs aspects sont intéressants. D'abord, la ligne éditoriale du média et l'éthique journalistique : inspirés du journalisme de solution, les articles cherchent à mettre l'accent sur les solutions apportées à des problèmes plutôt qu'à insister sur les problèmes en tant que tels. Cette exigence journalistique permet de mieux comprendre ce qui est entendu par la notion de « communication sincère ». Une attention à la preuve vise en principe à s'assurer de la validité des propos avancés par les personnes interrogées. En outre, les articles pointent parfois des insuffisances ou des limites inhérentes aux projets documentés. Quelles sont les répercussions pour les porteur·euses de projet d'une publicisation de leurs faiblesses ou vulnérabilités ?

« Notre rôle a moins été de montrer ce qui n'a pas marché que de montrer des personnes invisibles jusque-là et qui font leur travail silencieusement. Avant de rendre la transition désirable, on montre une transition invisible, qui est parfois en marche et qu'on oublie » explique Baptiste Gapenne, fondateur de Territoires Audacieux.

Une posture de médiation

Cette exigence journalistique se traduit également par une attention à la notion « d'implication ». **L'indépendance journalistique vis-à-vis de la structure porteuse, le PTCE, offre la possibilité au journaliste de documenter différentes positions et approches de la transition écologique ou du développement territorial.** Ce positionnement soulève parfois des réactions d'acteur-ices locaux-ales, notamment certain-es investi-es dans l'ESS, qui déplorent l'attention accordée à des projets aux valeurs jugées antinomiques aux leurs.

Un média embarqué et orienté sur les solutions territoriales doit-il assumer de nourrir un récit et dans ce cas, s'inscrire dans un certain rapport de force face à d'autres acteur-ices porteur-euses d'autres conceptions du territoire ? Ou bien doit-il prendre de la distance, chercher à respecter le pluralisme des valeurs et s'inscrire plutôt dans une posture de neutralité et de médiation entre des positions divergentes ? Dans le cas du Grand Bergeracois Audacieux, c'est la seconde option qui a été privilégiée.

Un espace de débat en particulier a émergé au cours de cette initiative. Réunissant les partenaires initiaux-ales du projet (Territoire Audacieux, le PTCE La Fab'Coop, Le Rameau et la Fabrique des transitions), des acteur-ices institutionnel-elles (le Département, la Région...) et des acteur-ices locaux-ales, **le Comité de pilotage du projet a progressivement vu son rôle évoluer. Il est ainsi devenu un lieu de questionnement et de réflexivité sur les conditions de la coopération territoriale.**

C'est par exemple la consistance de l'échelle territoriale dite du « Grand Bergeracois » qui est a été interrogée, aux vues des sentiments d'attachement pour d'autres échelles géographiques qui ont été exprimés par les acteur-ices locaux-ales. Au-delà de ses finalités, le statut et le fonctionnement de cet espace restent à préciser. Qui doit en être l'animateur-ice ? Le média, le PTCE, un-e acteur-ice institutionnel-elle ?

Naviguer au sein du jeu d'acteur-ices

Finalement, cette expérimentation journalistique interroge le statut de « l'enquêteur », ici du média, et sa contribution aux rapports politiques. Il semblerait que la neutralité ne soit jamais réellement atteignable ou, pour le dire autrement, que l'on ne s'affranchit jamais complètement d'un rapport de force. La légitimité du média est de fait servie et desservie par son intégration au PTCE, qui lui offre d'abord, dans un premier temps, son réseau d'acteur-ices comme terrain de potentielles initiatives à documenter. L'échelle globale de cette structure permet d'adresser toutes les collectivités en s'affranchissant de certaines étiquettes politiques.

Cette expérimentation journalistique interroge le statut de « l'enquêteur », ici du média, et sa contribution aux rapports politiques.

Face à de tels enjeux de partialité, l'éthique et la rigueur de l'analyse journalistique permettent de garantir une forme d'indépendance à même de convaincre ceux qui resteraient sceptiques. En outre, l'importance de cet espace de débat qu'est le Copil fait de son ouverture et de sa composition un enjeu à la fois stratégique et politique. Du fait qu'il semble devenir l'un des organes principaux dans lesquels la coopération entre acteur-ices est discutée, il affecte en effet la dynamique de l'action territoriale.

POUR ALLER PLUS LOIN

LES CONTENUS

Chaque semaine, le Grand Bergeracois Audacieux propose à ses lecteurs deux reportages (dont un en format vidéo) à travers ses réseaux sociaux, et sa boucle WhatsApp. Plusieurs types de contenus sont publiés :

- La rubrique "Moi, bergeracois" présente un portrait d'un acteur du territoire qui porte une démarche impactante pour le territoire, pour interroger la notion d'appartenance et ce qu'est le Bergeracois.
- La rubrique "Notre territoire engagé" présente des initiatives, telles que des associations d'insertion et de mixité sociale, des initiatives entre une mairie et le département pour favoriser le slow tourisme, ou l'histoire de l'essor d'une industrie locale...
- La coop'action du mois, c'est le podcast mensuel qui permet de faire un retour sur des projets menés par des acteurs du territoire, par exemple un tiers lieux des transitions, en mettant l'accent sur la question de la coopération autour de ce projet, afin de montrer qu'elles sont déjà sur le territoire et que d'autres peuvent exister.
- La rubrique "Bergerac Demain", enfin, consiste en une sélection d'articles extraits des contenus de Territoires Audacieux, sur des initiatives venues de toute la France, pour inspirer et susciter le questionnement sur les besoins du territoire.

Quelques enseignements

- Le dispositif du « journalisme embarqué » au sein d'une structure d'animation territoriale (un PTCE) dont l'objectif est de soutenir la coopération entre les acteur-ices qui font partie de ce regroupement et, plus largement, à l'échelle du territoire.
- L'exigence et l'éthique du « journalisme de solutions » qui met l'accent, pragmatiquement, sur les solutions plutôt que sur les problèmes rencontrés par le territoire. Elles supposent une indépendance de l'acteur-ice tiers-ères qui prête son regard vis-à-vis de la structure où il ou elle est embarqué-e.
- Un dispositif qui permet de publiciser des initiatives de transition peu visibles. Il constitue un exercice de « communication sincère » qui peut parfois exposer les personnes dont on parle en pointant les limites ou faiblesses de leurs projets. La fonction « d'implication » repose à la fois sur l'éthique journalistique et sur l'indépendance du média vis-à-vis de la structure porteuse, le PTCE, pour pouvoir documenter une diversité d'initiatives sans privilégier certaines valeurs politiques.
- Un dispositif dont les contenus et enseignements sont discutés au sein d'un espace, le Copil, qui permet d'analyser les conditions de possibilité de la coopération entre les acteur-ices (exercice de réflexivité) et de débattre des orientations politiques en termes de transition écologique ou de développement territorial, à partir des différentes positions documentées (exercice de mise en trajectoire).

LA MISE EN TRAJECTOIRE PAR LA DÉCONSTRUCTION DES RÉCITS DOMINANTS

TerraLab

Face à la complexité des défis actuels et à l'ampleur des transitions à mener dans nos territoires, nul doute qu'il va falloir penser en systémie. Mais comment s'emparer d'une approche complexe par essence ? TerraLab, laboratoire du changement implanté en Belgique, fait le pari que la solution se situe (en partie) du côté de la mise en récit(s), en prenant notamment comme point de départ la dé-construction des récits dominants. Pierre Van Steenberghe et Vincent Laviolette ont témoigné de leur expérimentation menée dans l'arrondissement de Verviers lors de la 15^e session de la communauté apprenante, le 6 novembre 2024.

Donella Meadows, l'une des auteur·ices du rapport du Club de Rome, a étudié la dynamique des systèmes complexes et a identifié douze leviers sur lesquels agir pour tenter de résoudre un problème systémique. Parmi ceux-ci, le levier avec la plus grande capacité d'influence concerne le changement des croyances, des paradigmes et des modèles mentaux. Et quoi de mieux pour changer les croyances et les paradigmes, que d'influer sur ce(ux) par quoi ils sont véhiculés ? Les récits.

C'est animés par cette conviction que Pierre Van Steenberghe, du cabinet Canopée Design, et Vincent Laviolette, du Réseau Aliment-Terre de l'arrondissement de Verviers (RATAV), fondent TerraLab en 2021. **Le but de ce laboratoire du changement ? S'appuyer sur l'approche systémique et s'inspirer du vivant pour œuvrer au changement de postures et de pratiques**

des acteur·ices territoriaux·ales, et in fine à la transition des territoires.

À la suite d'une première recherche action centrée sur la coopération des acteur·ices, TerraLab a mené en 2023, pendant un an, un deuxième cycle de recherche-action, dédié notamment à la mise en récits. **C'est l'arrondissement de Verviers en Belgique qui a été le terrain de cette expérimentation : un territoire « obligé » d'exister politiquement et administrativement, mais sans récit et identité commune.** Un territoire néanmoins bien connu de Vincent qui y travaille depuis longtemps avec le RATAV ! Avec Pierre, ils y décèlent un potentiel en termes de transition alimentaire, et souhaitent donc en faire le terrain de recherche pour ce nouveau projet de TerraLab.

TerraLab a présenté à la communauté apprenante leur processus et leurs conclusions. Ce retour d'expérience a mis en lumière l'importance de mener le travail de mise en trajectoire collectivement, en commençant par une étape cruciale : la dé-construction des récits dominants.

Pour mieux agir, commencer par dé-construire

Le point de départ de TerraLab a donc été la question de l'influence des croyances, des a priori et des paradigmes sur les récits de transition. Le tout alimenté par deux constats. Premièrement, les représentations des transitions sont souvent stéréotypées et dualisantes - donc, excluantes. Deuxièmement, beaucoup de récits locaux sont inconscients, pétris d'oppositions et généralement descendants, et réducteurs. Or, quand on se situe dans un territoire en difficulté, cela peut vite être un obstacle majeur au développement d'un projet de transition ! **Il est alors indispensable de commencer par dé-construire les récits dominants en place, de les questionner avant de se lancer dans la construction de nouveaux récits, au risque de perpétuer toutes les croyances et paradigmes relativement inconscients.** Quels récits dominants faut-il dé-construire ? Ceux qui portent sur le passé du territoire, son identité, sa situation actuelle, comme ceux écrits sur les futurs possibles.

Il est indispensable de commencer par dé-construire les récits dominants en place avant de se lancer dans la construction de nouveaux récits, au risque sinon de perpétuer toutes les croyances inconscientes.

Pour ce faire, TerraLab a commencé par des ateliers réflexifs en sous-groupes, avec à chaque fois un questionnement fil rouge à l'attention des participant·es : qui êtes-vous en

tant que territoire, comment voyez-vous votre développement ?

L'ensemble des récits existants du territoire a été collecté puis déconstruit progressivement. D'une part, en interrogeant leur fondement grâce à la méthode de l'iceberg qui, en procédant par étape, permet d'identifier les structures, les modèles mentaux, les croyances et les paradigmes à l'origine de ces récits. D'autre part, en les confrontant à des recherches historiques, des apports de faits et de connaissances assurés par TerraLab et un historien.

Ce travail de déconstruction a conduit à plusieurs prises de conscience pour les participant·es, des moments « aaah ! », qui ont fait bouger les acteur·ices dans leurs croyances et donc leur posture. Un exemple ? Quand les participant·es ont appris que si Verviers fut si prospère à l'ère industrielle, ce n'était pas grâce à la qualité des eaux de la Vesdre comme ils et elles le pensaient, mais plutôt grâce à sa situation frontalière. En effet, sur l'une des rives de Ver-



viens (situé à l'époque en territoire hollandais), le respect des corporations n'étant pas obligatoire, il était possible d'y produire n'importe quel type de tissus. Une sorte de « far west du textile », qui fit de Verviers une championne de l'industrie lainière !

Régénérer, scénariser et agir

Une fois ce travail de dé-construction effectué, les groupes ont pu passer aux étapes suivantes : régénérer, scénariser, et agir. Deux notions ressortent de ces étapes et font écho à des échanges précédents de la COMAP : la notion d'identité et la prospective.

Travailler l'identité permet d'ouvrir des possibilités en redécouvrant des pépites potentielles, de renouer avec la fierté et de fournir un socle enthousiasmant sur lequel fonder la suite du travail de mise en récits.

Nourri par l'approche régénérative (selon laquelle chaque niveau de système est un tout à part entière inclus dans un système plus grand, interconnecté et interdépendant avec les autres niveaux), **TerraLab appréhende l'identité comme une notion "double". Elle est à la fois externe, c'est-à-dire liée à ses dimensions géophysiques et biologiques, et interne, relative à la façon dont les habitants décrivent et considèrent leur propre territoire.** Ce double niveau de l'identité fonde son caractère dynamique : fondamentalement relationnelle, elle se développe en une longue suite d'interactions entre les personnes, le territoire et leur contexte. Or,

si elle est dynamique, cela veut bien dire que l'identité d'un territoire peut évoluer et être revisitée ! **Pour TerraLab, travailler l'identité (en se nourrissant de la dé-construction) permet d'ouvrir des possibilités en redécouvrant des pépites potentielles, de renouer avec la fierté et de fournir un socle enthousiasmant sur lequel fonder la suite du travail de mise en récits.**

Quant à la prospective, elle intervient à la troisième étape du processus : celle de la scénarisation des futurs. En effet, TerraLab est convaincu que la prospective abordée via l'écriture de scénarios, c'est-à-dire la création collective de multiples avenir possibles, permet de :

- * poursuivre le travail de dé-construction en s'attaquant, cette fois-ci, aux visions dominantes du futur ;
- * explorer différentes options enrichies par la multiplicité des points de vues – par exemple en prenant en compte les besoins de « celles et ceux qui manquent », les populations trop peu invitées ou représentées dans ce type de processus, mais aussi le vivant non-humain ou les générations futures ;
- * cesser de concevoir l'avenir comme une fatalité et (re)prendre conscience de sa capacité d'agir sur celui-ci, individuellement et collectivement.

La mise en trajectoire au service du pouvoir d'agir collectif

Ce retour d'expérience nous éclaire sur deux dimensions de la mise en récits (et leur relation) : la mise en trajectoire et l'implication.

L'expérimentation de TerraLab illustre bien ce que l'on entend par « mise en trajectoire » d'un territoire : un continuum entre passé, présent et avenir, qui permet d'éclairer son identité, ses dynamiques, ses évolutions... Et d'orienter l'action. Mais pour mettre en trajectoire, il ne

suffit pas de mener un travail de recherche historique ou d'enquête ! Il faut aller plus loin, faire un travail de déconstruction, en cherchant les croyances et les paradigmes qui sont à la source des récits mis à jour.

Ce travail à la fois de mise en trajectoire et de déconstruction permet de prendre du recul pour se positionner par rapport aux éléments révélés. Souhaite-t-on continuer de s'appuyer sur tel élément de notre passé, qui influence encore notre présent de telle façon, pour orienter notre avenir vers telle voie ? Ou décidons-nous collectivement et consciemment de rompre avec cet élément et de privilégier telle alternative ? **En somme, la mise en trajectoire aide à ne plus voir l'histoire comme une fatalité subie, mais au contraire à retrouver du pouvoir d'agir.** À condition toutefois, d'être menée collectivement ! Diversifier les points de vue permet non seulement d'épaissir la compréhension de l'histoire et des autres, de faire dialoguer les perspectives (pas uniquement celle portée par le récit dominant), mais aussi de se sentir pleinement impliqué-e dans le processus de mise en récits, profondément acteur-riche d'une vision commune qui compte – et qui motive l'action pour les transitions.



Image 1 (p. 37) : schéma du processus de mise en récits extrait du Guide d'inspiration sur la mise en récits basée sur l'approche systémique, TerraLab, 2023.

Image 2 (p. 39) : Guide d'inspiration sur la mise en récits basée sur l'approche systémique, TerraLab, 2023.

Quelques enseignements

À l'issue de ce retour d'expérience, Pierre et Vincent ont partagé avec la communauté apprenante plusieurs points clés.

- Ne pas oublier la complexité du changement (et donc, de la mise en récits). Comme le rappelle Vincent, il ne suffit pas de créer un récit pour créer du changement : le potentiel de contribution au changement du récit dépend du contexte dans lequel il s'inscrit, et des autres outils qui accompagnent ce changement. En somme : la mise en récits ne peut pas tout en matière de transitions.
- Accepter l'incertitude, caractéristique de l'évolution dans les systèmes complexes.
- S'appuyer sur l'identité certes, mais sans alimenter un discours identitaire ou réactionnaire !
- Considérer la diversité de modèles mentaux et des croyances. Chacun (individus comme organisations) a sa vision du système : pour transformer un territoire, il faut arriver à rassembler les différents acteurs et leur faire confronter leurs visions individuelles. Cette confrontation des points de vue est indispensable pour générer de la compréhension, créer du commun et avancer.
- Avoir conscience de la "dualisation" du changement : oui, les transitions ne sont pas positives aux yeux de tou·tes et peuvent représenter un véritable deuil ! Rejeter en bloc le passé exclut de fait celles et ceux qui y sont attachés - encore plus quand cela s'accompagne d'un discours moralisant ou marqué par la contrainte. Au contraire, l'enjeu est de confronter de manière féconde ces tensions entre "ancien" et "nouveau", pour donner envie à tous les types de profils de se projeter - "d'hospicer le deuil", selon les mots de TerraLab.

CE QUE LES PAYSAGES FONT AUX RÉCITS (ET VICE ET VERSA)

Maxime Pailler,
paysagiste-
concepteur

Pour sa 14^e édition le 18 septembre 2024, la communauté apprenante accueillait Maxime Pailler, paysagiste-concepteur et doctorant CIFRE en aménagement de l'espace. Il a partagé en avant-première les résultats de sa thèse, qui interroge les liens entre récit et paysage, et le rôle joué par les récits dans l'aménagement du territoire. Avec, en toile de fond, les reliefs de Loudéac Communauté Bretagne Centre (Côte-d'Armor), son terrain de recherche où il officie également comme chargé d'ingénierie.

Quel lien existe-t-il entre « paysage » et « mise en récit(s) » ? Les paysages et ses évolutions sont le reflet des transformations d'un territoire : les raconter permet d'épaissir la trajectoire des territoires rendant compte de ces changements. Accorder une place au(x) paysage(s) dans la mise en récit(s) du territoire enrichit ce dernier.

Mais si le paysage contribue au(x) récit(s) du territoire, l'inverse est-il également vrai ? Est-il possible de travailler le récit territorial de façon à influencer sur l'aménagement du paysage ? C'est cette question qui a animé Maxime Pailler, paysagiste-concepteur et doctorant CIFRE, au point d'en faire l'objet de sa thèse. Mu par la conviction d'un rôle essentiel joué par les paysages dans les dynamiques territoriales, il en a fait sa problématique : « en quoi le récit est-il un moyen d'associer des acteur·ices hétérogènes autour de l'aménagement de leur paysage ? ».

À la veille de sa soutenance, il a partagé avec les membres de la communauté apprenante quelques-unes de ses conclusions, obtenues notamment grâce à son travail de terrain à Loudéac Communauté Bretagne Centre (22), où il fut également, en parallèle de sa thèse, chargé d'ingénierie auprès de l'agglomération. Il était accompagné de Martine Gonthié, élue de la commune de Saint-Vran, qui a bénéficié de l'accompagnement de Maxime Pallier.

Difficile de résumer une thèse en 30 minutes, et encore plus difficile de le faire en un article ! Nous vous proposons plutôt de partager ici trois éléments qui ont marqué les participant·es : une idée forte, une grille d'analyse et une méthode d'enquête narrative.

Le récit, reflet du modèle de décision

Parmi les préambules présentés par Maxime Pailler, une idée a marqué les membres de la communauté apprenante : **il existe un lien direct entre les caractéristiques du récit fait d'un projet d'aménagement, en particulier du paradigme paysager dans lequel celui-ci s'inscrit, et l'organisation sociale, le modèle de prise de décision en place derrière ce projet.** De ce fait, le paysage et le récit qui en est fait servent d'outil pour interroger les dynamiques territoriales et les relations entre les différent·es acteur·ices qui les façonnent.

Il existe un lien direct entre les caractéristiques du récit fait d'un projet d'aménagement et l'organisation sociale, le modèle de prise de décision en place derrière ce projet.

Pour déduire l'organisation sociale en place dans un projet d'aménagement à partir du récit qui en est fait, il faut identifier trois éléments. Qui parle ? Pour qui ? Et comment est abordé le paysage, quel « paradigme-paysager » est présent dans ce récit ? Deux cas de figure présents sur le territoire de Loudéac Communauté Bretagne Centre ont servi de cas d'étude.

Cas n°1 : le paysage-territoire

Le projet d'aménagement d'une passerelle himalayenne au-dessus du Lac de Guerlédan. Qui parle ? L'intercommunalité de Loudéac, notamment son président et ses adjoint·es. Pour qui ? En premier lieu, pour un public extérieur, potentiel·elles touristes de demain. Comment est abordé le paysage ? Eaux bleues outre-mer, diversité des essences d'arbres, rivière qui s'étire en sinuant... Les éléments naturels et caractéristiques du paysage de Guerlédan (le lac, les berges, la forêt) sont omniprésents et magnifiés dans les supports de présentations du projet de passerelle. Ces discours et l'iconographie correspondent au paradigme paysager du « paysage-territoire ». **Alimentés par une expertise professionnelle du paysage, ils sont marqués par une conception éco-centrique du paysage, où celui-ci est défini par les éléments naturels qui le composent, eux-mêmes généralement hiérarchisés suivant leur qualité esthétique.**

Cas n°2 : le paysage-cadre de vie.

Le deuxième cas d'étude se situe à l'inverse de ce spectre. Il s'agit ici d'un projet de verger partagé. Ici, c'est l'association qui porte le projet, le groupe Plantous & Greffous du Comité d'Action Culturelle Sud 22 qui parle et s'adresse aux habitant·es et aux élu·es locaux·ales - bénéficiaires immédiat·es du projet et possibles futurs soutiens. Quelle place pour le paysage dans ce récit de projet ? Il n'y apparaît qu'en creux et au regard des activités humaines : ce sont les planteur·euses, les personnes qui s'investissent dans le verger, qui sont mis en avant dans le récit fait du projet (discours et photos). Ce récit correspond au paradigme du « paysage-cadre de vie ». **L'expertise à l'origine du discours est citoyenne et propose une conception plus anthropocentrique du paysage, où celui-ci se révèle dans ses interactions avec l'expérience humaine, à travers le ressenti et les vécus des participant·es au projet.**

Et l'organisation sociale derrière ces projets dans tout ça ? Puisqu'il se fonde sur les expériences, les vécus, les ressentis, le paradigme du paysage-cadre de vie reflète d'office un cadre de prise de décision impliquant, dans lequel les citoyens ont la possibilité de contribuer à la prise de décision, voire de co-construire, au même titre que les décideur·euses. À l'inverse, en ne le concevant que par sa dimension écologique et en le mettant à distance des perceptions humaines, le paradigme du paysage-territoire témoigne de projets d'aménagement pour lesquels la prise de décision s'inscrit dans un modèle descendant. Les décideur·euses (ici les élu·es) construisent le projet et les citoyens ne sont « qu'informés » de celui-ci à l'issue du processus de conception.

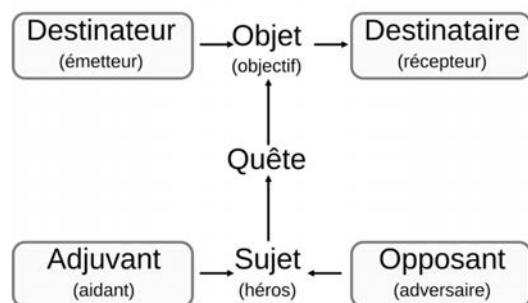
Une leçon pour la mise en récit(s) se dégage de cette démonstration : **le caractère « implicite » d'un récit ne se décrète pas. Il ne peut se créer de toute pièce, car le récit est forcément le reflet du modèle de prise de décision réellement en place dans le projet raconté.**

Une grille d'analyse pour décrypter les récits

Pour décrypter les différents récits faits du territoire, Maxime Pailler a utilisé une méthode d'analyse de récits qu'il a présenté à la communauté apprenante : le schéma actanciel de Algirdas Julien Greimas.

Issue du champ de la narratologie, cette méthode part du principe que tout récit comprend les mêmes éléments. Il y a tout d'abord un héros ou une héroïne, qui doit effectuer une quête, elle-même centrée sur un objet. Cette quête lui est confiée par un·e destinataire et doit bénéficier à un·e destinataire. Pour la réaliser, le héros ou l'héroïne bénéficie du soutien des adjuvant·es, tout en étant confronté·e aux empêchements des opposant·es.

Pour Maxime Pailler, ce schéma s'applique aux récits des projets d'aménagements de territoires. Un cas rencontré lors de ces travaux permet de l'illustrer : l'aménagement d'une promenade dans des chemins creux (objet) sur la commune de Saint-Vran. Ce projet a été conduit par les élu·es locaux·ales (héros et



héroïnes), dans une optique de reconquête de patrimoines (quête). Il a été commandé par le Maire et la DREAL (destinateur-ices), afin de bénéficier aux habitant-es et aux associations (destinataires). Pour y parvenir, l'équipe municipale chargée du projet a été assistée par l'intercommunalité de Loudéac et par le CFA de Merdrignac (adjuvant-es), mais a dû faire face à des difficultés de financements, de création d'un cadre de confiance et de motivation à maintenir le projet (opposant-es).

Quelle perspective d'utilisation de ce schéma actanciel dans la mise en récit(s) ? D'un point de vue « externe », il offre une grille d'analyse intéressante pour appréhender les récits de territoire, mieux décrypter les forces en présence derrière le projet raconté et comprendre la logique qui guide la conduite de ce projet. D'un point de vue « interne », ce schéma peut à l'inverse servir de guide pour identifier les éléments forts à intégrer pour structurer un récit cohérent – et impactant.

Une méthode pour identifier ce qui compte : le dessin conté

Au cours de sa thèse, Maxime Pailler a également appréhendé le récit comme un support d'enquête, utile pour observer et rendre compte des pratiques informelles et des vécus réels, liées à l'aménagement du territoire. Il a reconstitué ces récits-enquêtes à travers plusieurs méthodes : travail d'archives, analyse de cartographie, lecture des atlas de la biodiversité... Mais aussi balades sur le terrain avec la pratique du dessin conté.

Concrètement, comment cela se passe ? Le paysagiste-enquêteur part en balade sur le territoire avec un groupe – constitué d'élus locaux-ales par exemple – et s'arrête régulièrement pour observer le paysage. Le paysagiste-enquêteur se place alors dos à un-e participant-e. Il lui demande de décrire ce qu'il ou elle voit et dessine littéralement ce que raconte la personne. Quel intérêt derrière cette méthode ? En étant obligé de faire des choix dans ce qu'il décrit, le narrateur révèle en creux une mémoire particulière des lieux, une vision du paysage directement liée à son vécu, sa sensibilité et son expérience de celui-ci. Croisés avec les autres éléments d'enquêtes, **les dessins-contés permettent d'obtenir un récit opérationnel du territoire, offrant une lecture du paysage guidée directement par le vécu des premiers concernés : les habitant-es.**

L'importance de l'implication

Tout en se concentrant sur la place du paysage dans les récits des territoires, **cette session de communauté apprenante a remis en avant la question de l'implication, en rappelant que c'est précisément cette dimension qui distingue le storytelling de la mise en récits.**

Cette session a remis en avant la question de l'implication, en rappelant que c'est précisément cette dimension qui distingue le storytelling de la mise en récits.

Image : le schéma actanciel de Algirdas Julien Greimas utilisé par Maxime Pailler pour analyser les récits.

Quelques enseignements

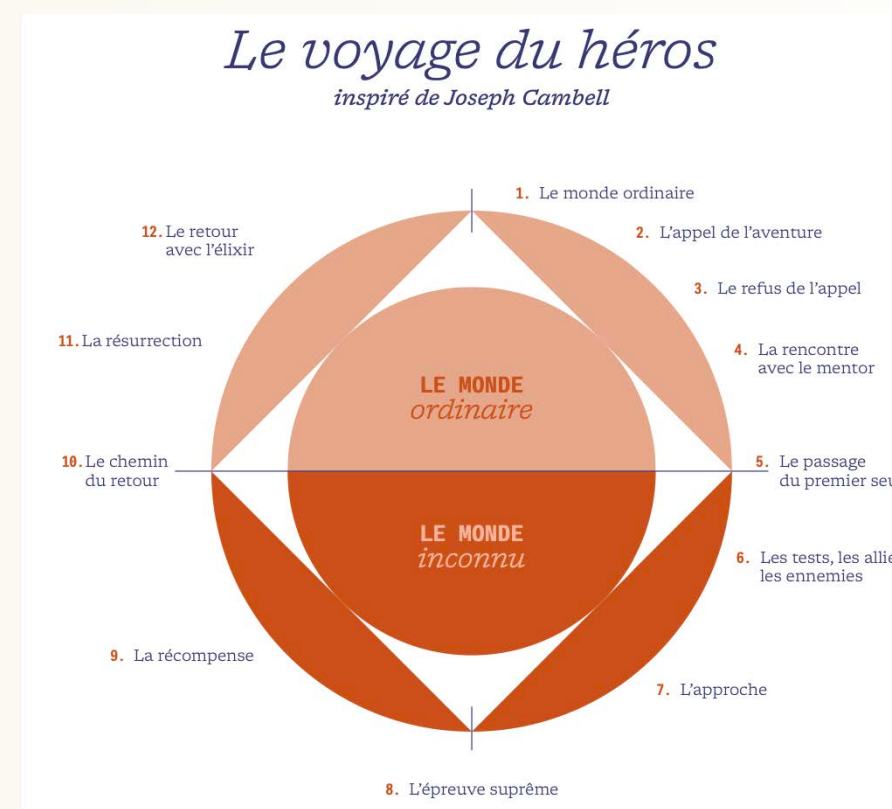
→ Udit omnimincid ute velitis remolup
issitis estio blaboriat ullaceperum rem
eosse porepro eateculla num sincilla
con expe dio eaquia eos aut atibusdae.
Us, quia dolupta voloreste nobis eaquid
quia quaeperat abore dolut et ut la
dolorro repedic itiunti onsequas ea
nulpa dolendi opta dolenihil eum alicae
volupta tiosam as invendit quis net
asped molum andis mod que nimenim
oluptam quo et et aut quaeacte rehendem
velles adignis sim eostibus dolore sunt.

→ Mendio. Eratistion nam sum solore,
od esendic itatur rate dolorescit nus
mollam, sincit abo. Et adias denisci
liquam, ut voleste seque conest ut dio et
arcia iuntur, simaio. Erae natum ipiento
ratiis, quantissus.

→ Nam quam faccaetur, officil icabore
voloreperi autatibus quodipis molupid
quunt re sit re nument est, core ape
doluptas quo cone con pratur aut quo
conet ullam, ellis re molorpos aut est re
voluptat

POUR ALLER PLUS LOIN

Voir le "voyage du héros inspiré de Joseph Campbell", Les 5 Dimensions de la Mise en récits (M.E.R.), La Fabrique des transitions, 2024.



QUAND LES RÉCITS SE JOUENT DES TOURS

La mise en récits d'un quartier populaire de Tours par le collectif Récits Danses

Comment mettre en récits la transition dans les quartiers populaires ? C'est ce que Benoît Thévard et Malina Balmes, tous deux membres du collectif Récits Danses au sein de la Coopérative Artefacts, ont exploré dans le cadre d'un projet européen et sont venus partager en juin 2024 au sein de la COMAP.

Lorsque se présente l'opportunité de travailler les enjeux de mise en récits de la transition dans les quartiers populaires à l'échelle européenne, dans le cadre d'un programme Erasmus + aux côtés des villes de Reggio Emilia en Italie et de Murcie en Espagne (avec l'appui de l'Institut Politique de Porto au Portugal), c'est tout naturellement que les membres du collectif Récits Danses se tournent vers le quartier du Sanitas à Tours, où ils et elles sont implantés.

Ainsi, entre 2021 et 2023, le collectif a expérimenté l'approche narrative auprès de publics habituellement éloignés des espaces d'échange autour de la transition, en s'appuyant sur les cinq dimensions de la Mise en récits telles que pratiquées à la Fabrique des transitions : mise en trajectoire, communication sincère, implication, coopération et évaluation.

Après une phase d'enquête sociologique pour analyser les liens entre transition et quartiers populaires, réalisée à partir d'entretiens, le collectif a constitué un groupe de travail avec des

habitant-es et des acteur-ices incontournables du quartier (associations, bailleurs sociaux, représentant-es de la municipalité...) et organisé plusieurs ateliers pour s'interroger de manière collective sur ce que signifiait concrètement la transition écologique et sociale au Sanitas. Si l'on considère que la transition c'est « passer d'un état à un autre », **il s'agissait d'abord d'identifier les limites de l'état actuel, avant d'envisager ce vers quoi les participant-es voulaient collectivement tendre – un travail qui a nécessité de co-construire une vision partagée à partir d'aspirations très diverses, voire de mettre au travail les éventuelles tensions.**

Pour chacune des cinq dimensions, le groupe de travail s'est interrogé sur ce qui existait déjà au sein du quartier, et sur la manière dont cela pouvait être mis en lien avec la perspective de transition écologique et sociale. Rapidement, c'est la notion de fierté qui est apparue comme fil rouge : beaucoup d'habitant-es du Sanitas se sentent exclus du reste de la société et parmi elles et eux, beaucoup ont des pratiques vertueuses en matière d'écologie et de solidarité – que ce soit par habitudes ou par nécessité – mais ne le revendiquent pas en tant que tel (réparation, achat de seconde main, glanage...). **Comment changer de regard sur ces pratiques et reconnaître leur valeur pour qu'elles deviennent source de fierté, également aux yeux de celles et ceux qui y ont recours ? Ce travail participe de la mise en trajectoire du territoire et rappelle la nécessité de s'appuyer sur les vécus de ses habitant-es pour penser son avenir.**

De ce point de vue, la communication sincère peut aussi y concourir. Le quartier dispose déjà de plusieurs outils de communication (un journal, un site web...) mais la transition n'y avait pas vraiment de place. L'une des associations du quartier, l'Espace Passerelle, s'est proposée de réaliser un numéro spécial du journal sur l'écologie, dédié à la question des coûts écologiques (c'est-à-dire les coûts réels des productions humaines si l'on prend en considération les coûts nécessaires à la préservation ou à la restauration des ressources naturelles dans lesquelles celles-ci ont puisé). Celui-ci a suscité beaucoup de débats sur le fond, comme sur la forme. Par ailleurs, un calendrier a été créé, mettant en avant une action par mois qui contribue à la transition écologique et sociale du quartier, portée par



des associations ou des habitant-es, qui a particulièrement été apprécié. Enfin, un logo et un slogan ont été pensés par le groupe de travail, pour renforcer l'identité du projet.

« La coopération est un travail sans fin qui nécessite énormément de volonté, d'implication et d'ouverture, mais qui est à la base de toutes les possibilités. Il n'y a pas d'évidence, même avec de la bonne volonté »

– Malina Balmes, membre du collectif Récits Danses.

Concernant l'implication, le groupe de travail s'est questionné sur ce qui se faisait déjà au sein du quartier. Il en est venu à la conclusion que les projets participatifs ne fonctionnaient de manière pérenne que si c'était les habitant-es qui en étaient à l'initiative, faisant ainsi la distinction entre simple « participation » au sein d'un projet prédéfini et réelle « implication » à partir des envies des personnes mobilisées. De même pour la coopération, les participant-es ont mis en avant le fait que le plus souvent, il s'agissait plutôt de coordination de projets ou d'actions que de réelles relations de coopération, fondées sur la confiance et entretenues dans le temps. **« La coopération est un travail sans fin qui nécessite énormément de volonté, d'implication et d'ouverture, mais qui est à la base de toutes les possibilités. Il n'y a pas d'évidence, même avec de la bonne volonté »** confie Malina Balmes.

Enfin, l'évaluation a essentiellement été abordée sous l'angle des transformations personnelles, toujours dans l'optique de changer le regard que les participant-es pouvaient porter sur eux-mêmes et leur quartier. C'est notamment passé par la réalisation d'une série de podcasts qui a mis en avant une sélection d'initiatives et les personnes qui les portent : la Tente d'Intervention Pour les Invendus (TIPI) où sont récupérés et redistri-

bués gratuitement les invendus du marché, le verger solidaire Le Planitas, l'événement « Échange ta fripe », ou encore le traiteur Mapcooking qui valorise la cuisine de différents pays et permet à des personnes de se professionnaliser dans le domaine de la restauration.

Désormais, le groupe de travail a obtenu un financement de la part de la Région pour poursuivre le projet et il continue à se réunir régulièrement : il s'est notamment mobilisé lors d'un festival local sur l'alimentation et a organisé un séminaire autour de la question de la transition dans les quartiers populaires. Des « tables des quartiers » ont également été créées, pour continuer à échanger avec les habitant-es sur les problématiques qu'ils et elles rencontrent. L'association Pih-Poh et le centre social Pluriel(le)s prévoient également d'organiser des « balades du vivant » pour réaliser une fresque du quartier et imaginer sa transformation, en sensibilisant aux enjeux de transition et d'urbanisme.

« Tous les acteur-ices du projet ont réfléchi ensemble au même moment et sont montés en compétence au même rythme, sur les mêmes sujets. »

– Benoît Thévard, membre du collectif Récits Danses.

Pour le collectif Récits Danses, le projet a offert un temps de respiration : l'occasion de « sortir la tête du guidon » et de faire taire le sentiment d'urgence pour se poser collectivement la question du sens : vers quoi souhaitons-nous aller et comment y parvenir ensemble ? « Entre ce qu'on avait envisagé au début du projet et ce qui en est ressorti, pas grand chose ne s'est passé comme prévu » concède Benoît Thévard. Cela a nécessité une certaine capacité d'adaptation tout au long du

processus, qui a autant été source d'apprentissage que le résultat lui-même. **Cela a aussi amené des changements de postures : « j'ai renoncé à mon rôle habituel d'expert pour adopter davantage celui de facilitateur, dans une posture d'humilité » explique également Benoît Thévard. « Tous les acteur-ices du projet ont réfléchi ensemble au même moment et sont montés en compétence au même rythme, sur les mêmes sujets. »**

POUR ALLER PLUS LOIN

La mise en récits : un outil pour la transition écologique dans les quartiers prioritaires, inspiration et méthodes pour les acteur-ices et les habitant-es, ecotransitions sorties, 2023.



Image (p. 45) : quartier du Sanitas, Ville de Tours.

DES HISTOIRES POUR Y CROIRE

Les Essaimeurs

Le 8 novembre 2023, la communauté apprenante sur la mise en récits écoutait, pour sa 10^e édition, le témoignage de deux membres des Essaimeurs, un collectif d'associations des Hauts-de-France engagé pour la transition alimentaire. À travers leur retour d'expérience, Noémie Hilmoine (Le Gerموir) et Antoine Demailly (Les Sens du goût) ont mis en relief une question primordiale pour les membres de la COMAP : comment s'approprier la mise en récits ? Les mots clés de cette session : découverte, apprentissage, collectif, coopération et concrétisation.

Les Essaimeurs, c'est le nom d'un collectif d'acteur-ices œuvrant sur les enjeux de transition alimentaire, né en 2020 au moment de la COVID. Il réunit plusieurs structures des Hauts-de-France qui se croisaient souvent lors de réunions sur les Projets Alimentaires Territoriaux. Celles-ci se connaissaient et identifiaient leurs complémentarités, mais étaient parfois mises en concurrence, notamment dans les réponses aux appels à projet : elles ont donc décidé de réfléchir à la façon dont elles pouvaient travailler ensemble.

Les structures sont les suivantes.

- ❖ Les sens du goût, association située dans l'Avesnois qui travaille sur une approche sensorielle de l'alimentation pour replacer le plaisir de manger au cœur des projets ;
- ❖ De la graine à l'assiette, association basée à Amiens, qui travaille sur l'animation d'une forêt comestible, et qui a des compétences sur la réduction du gaspillage alimentaire ;
- ❖ Le groupement régional Qualité alimentaire, association chargée d'accompagner les filières de qualité et la montée en qualité des filières ;
- ❖ Bio Hauts-de-France, qui représente des producteur-ices biologiques dans la région

Hauts-de-France ;

- ❖ Apro Bio, accompagnateur des acteur-ices qui souhaitent se fournir en bio (notamment restauration collective) ;
- ❖ La Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités, réseau d'associations sur les questions d'alimentation basé à Lille ;
- ❖ Le Gerموir, tiers-lieux nourricier dans une zone rurale du Pas-de-Calais, œuvrant à l'animation du tiers-lieux, à la production et à la transformation de légumes, à l'accompagnement et au lancement de projets, à la facilitation de collectifs.

Après quelques temps d'hésitations sur comment procéder, une opportunité vient donner une accélération à cette intention de faire-ensemble : l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) Démocratie Alimentaire de la Fondation Carasso peut financer des recherches-actions pour révéler la capacité d'action des habitant-es dans des projets de transition alimentaire. Le Centre Ressource du Développement Durable (Cerdd) est identifié par le collectif pour ses compétences sur la mise en récits et endosse le rôle d'accompagnateur du collectif dans sa démarche de valorisation de projets alimentaires.

Le projet « 5 histoires pour y croire » est ainsi proposé à la Fondation Carasso. Il vise à réaliser une mise en récits positive de cinq projets alimentaires dans les Hauts-de-France. D'une durée de deux ans, ce projet est séquencé en trois étapes : d'abord, une formation à la mise en récits réalisée par le Cerdd, puis une phase de mise en œuvre des enseignements sur cinq projets en lien avec la Démocratie Alimentaire et enfin, une phase de restitution des supports créés et de valorisation de ceux-ci. Il démarre en juillet 2022 et dure jusqu'à mars 2024.

Les Assises de l'alimentation durable à Nantes en septembre 2022 marque une première étape importante dans la vie du collectif : il retient notamment d'une intervention de Samuel Aubin (Collège des Transitions Écologiques et Sociétales) que créer de la confiance entre les structures est un incontournable des dynamiques de transitions. **Pourtant, les premières formations à la mise en récits laissent les participants mitigés. Si**



la notion est inspirante, elle paraît trop générale et presque « brumeuse » pour des « faiseurs » qui cherchent des solutions pratiques à mettre en œuvre pour valoriser leurs projets, et ne se sentent pas légitimes à réaliser le travail d'un-e communicant-e. En outre, la grille des cinq dimensions et les concepts de la mise en récits paraissent encore plus difficiles à transmettre. Les Essaimeurs ont l'habitude de travailler avec des enfants, des publics précaires, etc. Comment parler « d'identité abimée » ou de « gouvernance partagée » avec ces publics ?

Avoir cette étape de réflexivité avec les autres Essaimeurs a permis de donner le rebond, de saisir la corde sensible, de sortir de ce récit - qui est une réalité - un peu plombant.

Bon an mal an, le collectif se penche sur la sélection des projets et élabore quelques critères : la représentativité géographique, la place centrale de la mobilisation habitante, la

présence d'une gouvernance multi-acteurs, l'attention à la mixité, le potentiel de transformation du territoire par le projet, etc. Il décide de raconter quatre histoires de projets locaux pas ou peu visibles : le Label Épicerie, le défi habitants de la CABBALR, la Forêt comestible et le Collectif Parasite. Quant à la cinquième histoire, ce sera la leur ! Celle d'un collectif d'acteur-ices apprenant à se connaître pour agir ensemble.

Le collectif prévoit donc un premier temps de travail dédié à la réalisation de la trajectoire des projets... Mais seuls deux projets sur quatre sont présents ce jour-là. Beaucoup de membres des projets retenus sont bénévoles, donc peu ou pas disponibles en journée. Et la mise en récits, encore floue pour beaucoup, peine à mobiliser.

Le groupe décide donc de changer de manière de faire : par binôme, il ira « enquêter » directement sur le terrain, afin de collecter l'histoire des projets. **Après un temps de formation à la posture d'écoute active, essentielle pour ne pas biaiser la collecte, les membres du collectif sont allés voir les projets, rencontrer les acteur-ices, poser des questions et collecter de la matière pour documenter ces initiatives et pouvoir raconter leurs histoires.** Ces moments auprès des porteur-euses de projets étaient parfois éprouvants : certains binômes « enquêteur-ices » reviennent avec le sentiment d'avoir fait face à la difficile réalité de ces initiatives (souffrance individuelle, fragilités financières...), ou se demandent ce qu'ils vont pouvoir leur apporter.

Mais **les temps de discussion en collectif avec les autres Essaimeurs permettent d'échanger sur les projets comme sur les impressions des binômes et ce faisant, les enquêteurs-ices eux-mêmes bougent sur leurs propres récits dominants** : si ces initiatives patinent parfois, elles inventent aussi d'autres manières de faire à contre-courants, malgré les obstacles. Et raconter ces projets, offrir aux membres un temps d'échange collectif, c'est déjà beaucoup !

Ces temps de bilans réguliers entre Essaimeurs sont cruciaux. Finalement, le collectif a appris ainsi, en tâtonnant, la puissance que confère un espace de réflexivité entre pairs. Comme l'exprime Noémie Hilmoine, membre du Germe, « se retrouver en collectif pour

parler de ces projets, c'est une bouffée d'air frais. On se dit qu'on patine, qu'on n'arrive pas à mobiliser les gens. **Avoir cette étape de réflexivité avec les autres Essaimeurs a permis de donner le rebond, de saisir la corde sensible, de sortir de ce récit - qui est une réalité - un peu plombant.** Aujourd'hui on en fait une méthode : on a choisi d'avoir régulièrement des moments de réflexivité entre nous, parce que seuls on n'y arriverait pas à raconter ces histoires. La coopération entre nos structures nous permet de faire ça. »

Si la mise en récits n'était pas la raison d'être du collectif, elle a été le moteur qui a permis d'opérationnaliser sa constitution.

Finalement, **si la mise en récits n'était pas la raison d'être du collectif, elle a été le moteur qui a permis d'opérationnaliser sa constitution.** En permettant de parler autrement des projets, d'aller chercher en profondeur dans le vécu ce qui se joue, l'approche sensible rapproche les Essaimeurs, qui progressent ensemble sur la façon de conduire leurs projets, sur leurs postures, et gagnent en confiance. Et pourquoi-pas, plus tard, donner une forme juridique à ce collectif pour continuer l'aventure ?

Image (p. 48) : logo des Essaimeurs.

Quelques enseignements

- La mise en récits a été un outil central dans la constitution du collectif d'acteurs. De façon non prévue à l'origine, le collectif en est venu à former un groupe de réflexivité entre pairs, qui permet d'aborder les difficultés rencontrées au détour des récits de projets. Ceci devient même une compétence collective et une proposition de valeur commune à ces acteurs, détenue sans que cela ne les mette en concurrence.
- L'appropriation difficile de la grille des cinq dimensions par les membres des associations accompagnées a poussé le Cerdd à se questionner sur la sémantique adaptée au plus grand public, et sur les outils permettant une appropriation de cette notion de mise en récits.
- La posture d'écoute active constitue l'un des outils nécessaires à la collecte d'histoires.
- Le travail de mise en trajectoire a été central dans les différentes interventions, parce qu'il permettait, au sein d'un collectif, de re-partager la connaissance sur un projet : ce qui n'est pas anodin quand les personnes sont arrivées à des stades différents ou ont eu des vécus différents. Le travail de trajectoire permet également de révéler à la fois des forces insoupçonnées du projet et des faiblesses, et donc de prendre conscience des axes d'évolution.

POUR ALLER PLUS LOIN

4+1 histoires pour y croire, Le Cerdd et Les Essaimeurs, 2024.



EXPLORER LES RÉCITS DU FUTUR PAR LA PROSPECTIVE CRÉATIVE

L'Université de la Pluralité

Comment écrire les récits du futur et à quoi ceux-ci doivent-ils ressembler pour nous mettre en mouvement ? Lors de la 9^e session qui a eu lieu le 13 septembre 2023, les membres de la communauté apprenante sur la Mise en récits ont planché sur cette question. Et pour y répondre, ils ont bénéficié des apports de leurs témoins du jour : Daniel Kaplan et Juliette Grossmann, du Réseau de l'Université de la Pluralité. Leurs conclusions ? Pour fonctionner, les récits du futur doivent être appréhendés comme une exploration collective.

« Le changement climatique est un échec de l'imagination » : ce constat formulé par l'écrivain Amitash Gosh et le militant Rob Hopkins est à l'origine de la création de L'Université de la Pluralité (U+), une association fondée en 2019. Deux constats animent les fondateur·ices d'U+ au moment de créer l'association : d'abord, l'une des raisons pour lesquelles beaucoup de projets sont portés mais n'ont pas les effets escomptés – voire même ne se réalisent pas – c'est qu'on est incapable d'imaginer un monde soutenable, tellement ce monde diffère d'aujourd'hui. Ensuite, les appels à créer de nouveaux récits se multiplient, mais la voie à suivre pour les faire émerger, pour les imaginer, n'est pas bien claire.

De fait, cette focale mise sur l'imagination place l'approche de l'Université de la Pluralité dans ce qu'il faudrait peut-être considérer comme une 6^e dimension de la mise en récits :

l'exploration. Dans cette perspective, le récit ne sert pas seulement à convaincre, mais aussi, comme l'exprime Daniel Kaplan : « pour chercher, pour faire émerger des pratiques que les méthodes classiques ne sont pas capables de faire sortir. Recourir à l'imagination permet de faire sortir des idées, des images qui n'existent pas dans un registre de discours scientifique ou politique. Il faut sortir de l'inattendu, dans lequel les questions de silo n'existent pas par exemple, puisqu'on raconte à hauteur de personne et pas à hauteur de pratiques ou de dispositifs. On utilise donc les pratiques artistiques pour imaginer à quoi le futur pourrait ressembler »

Recourir à l'imagination permet de faire sortir des idées, des images qui n'existent pas dans un registre de discours scientifique ou politique.

Cette pratique d'exploration, U+ s'en fait le comptable et l'analyste. Le comptable, notamment via le programme international Narratopias, auquel elle contribue, qui vise à recenser les différents récits de transition – ils sont nombreux et parfois très bons – produits autour du monde. L'analyste, parce qu'à travers ses différents projets, U+ scanne les pratiques créatives collectives par lesquelles ces récits sont produits, en s'interrogeant sur les méthodes efficaces et sur le rôle des personnes qui les façonnent (artistes, chercheur·euses, institutions...).

Cette notion de pratiques créatives collectives (ou *collective creative practices* : CCP) renvoie aux projets menés par un individu ou une organisation qui utilise des formats artistiques, avec des groupes, pour ouvrir des voies de transformations éco-sociales. On peut donner trois caractéristiques à ces pratiques.

D'abord, elles sont exploratoires, c'est-à-dire



qu'elles permettent d'agrandir le périmètre habituel de nos représentations du futur, en cherchant notamment la radicalité afin de repousser les limites, et en faisant parler des gens qui n'en ont pas l'habitude. Elles sont non-normatives : on assume de ne pas savoir où on va, ni ce qu'on va trouver.

Ensuite, elles sont expérimentales : elles cherchent à créer des expériences d'imagination collective, qui vont mobiliser le corps, les émotions, en rassemblant les gens autour d'un moment, d'un espace particulier. Ce sont des pratiques qui vont évoluer au fur et à mesure de leur déroulement, et qui supposent une grande réflexivité de la part des praticien·nes.

Enfin, elles sont critiques : ce sont des pratiques qui se rassemblent autour de l'idée de remettre en question les récits dominants. Elles cherchent la remise en question des biais qui existent dans les pratiques et dans les méthodes elles-mêmes.

Pour donner à voir comment s'appliquent ces pratiques créatives collectives, Juliette et Daniel nous ont donné deux exemples.

Le premier concerne le projet « l'entreprise qui vient » (EQV), démarré par U+ en 2020. L'idée de départ est la suivante : dans un monde qui aurait réussi sa transition, l'objet « entreprise » est probablement différent. Mais différent *comment* ? Pour y répondre, U+ a rassemblé 150 participant·es issu·es de 40 organisations différentes, représentant un très large panel d'entreprises : du secteur industriel aux commerces et services, de la

multinationale à la start-up. Pendant trois ans, les participant·es ont été convié·es à quatre ateliers d'écriture pour imaginer ensemble « l'entreprise de 2050 ».

Lors du premier atelier, les participant·es sont priés de se présenter en amenant une référence culturelle qui leur évoque le futur de l'entreprise.

Ensuite, au cours des deux suivants, un écrivain issu de la science-fiction amenait les gens à imaginer l'entreprise de 2050, sans contrainte. Par exemple, les participant·es n'étaient pas obligé·es de raconter une histoire positive. La seule obligation était de raconter une « bonne » histoire d'un point de vue littéraire : personnages forts, conflits d'objectifs, péripéties, etc.

Ce travail a abouti à envisager douze entreprises imaginaires en 2050, synthétisées dans une typologie de dix entreprises vraisemblables pour 2050. Daniel et Juliette ont insisté sur ce point : il ne s'agit pas de prévisions, mais bien d'invitations à penser, à discuter.

Enfin, le dernier atelier part de l'un des modèles imaginés, posé comme un point final arbitraire, et invite les participants à raconter comment l'entreprise serait arrivée à ce stade-là. Cet exercice fait émerger des questionnements fondamentaux sur l'entreprise, sur le cœur de métier, sur le cœur de la gouvernance. Il ne produit pas de plan d'action défini, mais il fait émerger plusieurs idées.

En somme, le principe directeur du projet « l’entreprise qui vient » c’est : « J’imagine une histoire, j’imagine ce que ça donnerait comme modèle, puis on fait atterrir ces modèles dans les entreprises pour nourrir la discussion ».

Le second projet présenté par Daniel et Juliette aux membres de la COMAP s’intitule « Aux futures citoyen·nes ! ». **Il a été réalisé à l’initiative des Petits Débrouillards, un réseau international d’éducation populaire venu chercher U+ avec une question : « c’est quoi notre futur et celui de l’éduc’ pop’ ? »** Cette fois-ci, le projet poursuit plusieurs objectifs : créer du lien social entre les participant·es, initier le réseau à la prospective (dans une logique d’*encapacitation*), permettre à tous les membres du réseau (quel que soit leur statut) de s’exprimer sur son avenir, explorer les futurs possibles de l’association et enfin, contribuer à refondre le projet associatif à long terme – l’objectif le plus stratégique pour le réseau. Finalement, l’objectif de ce projet pourrait se résumer ainsi : « s’autoriser à rêver sur l’avenir des Petits Débrouillards ».

Pour s’adapter à la dimension du réseau, U+ a réalisé une création sur mesure d’une méthode de prospective créative, appropriable par les membres du réseau. U+ a formé des animateurs des Petits Débrouillards, afin qu’ils et elles soient en mesure d’animer cette méthode pédagogique, tout en prenant le risque que les gens modifient la méthode et l’adaptent à leur propre fonctionnement. Au total, le projet s’est déroulé sur treize journées différentes, dans huit régions de France, et a réuni quasiment 350 personnes.

En mêlant jeux sérieux, méthodes de prospective plus traditionnelles et exercices d’imagination ciblant la place de l’éducation et de l’éducation populaire dans les mondes imaginés, les participant·es aux ateliers ont produit des « fragments de futurs », qui, mis bout à bout, forment une cartographie immense et riche des mondes de 2040. Cette cartographie reflète les imaginaires des membres du réseau. Les méthodes employées permettent aux participant·es non seulement de « créer » leur monde, mais aussi « d’habiter ces mondes ». Et ce faisant, de situer les Petits Débrouillards, en évoquant l’évolution de la structure à cette même échéance.

Quelques enseignements

- L’exercice d’exploration permet de solliciter et de stimuler les facultés d’imagination, pour faire émerger des idées qui n’auraient pas vu le jour avec des modes de réflexions plus classiques.
- Les pratiques créatives collectives désignent des projets à la fois exploratoires, expérimentaux et critiques dans lesquels des ateliers, à la fois très cadrés dans leur déroulement mais très libres dans les directions qu’ils offrent aux participants, permettent de produire du possible.
- Ces ateliers sont en soi des lieux où la coopération est mise au travail, en donnant la parole à des personnes qui ont moins l’opportunité de s’exprimer au sein de groupes où les statuts hiérarchiques sont parfois différents. Ils peuvent également participer à nourrir la réflexion stratégique des organisations sur leurs orientations futures et donc servir leurs propres mises en trajectoire.

POUR ALLER PLUS LOIN

« L’entreprise qui vient », le dossier dédié sur le site web de l’Université de la pluralité, avec les synthèses des ateliers et des ressources complémentaires.



Image (p.51) : Les Petits Débrouillards.

IMAGINER LE FUTUR POUR DESSINER LE PRÉSENT

Les approches prospectives de Futurs proches et Virage Énergie

En septembre 2022, Nicolas Gluzman (Futurs proches) et Solène Berry (Virages Énergie) sont venus échanger avec les membres de la COMAP sur les récits prospectifs. Quelles sont les méthodes de la prospective ? Pour quels résultats ? En quoi les récits du futur aident-ils à mettre en mouvement dans le présent ? De nombreux exemples ont été partagés au cours de la session.

Futurs Proches

La prospective renvoie à des approches différentes. Certaines s’appuient sur la modélisation de données réelles, afin d’établir des modèles de situations futures, comme le fait par exemple Virage Energie. D’autres reposent sur une approche normative, et imaginent le futur à partir d’éléments qu’elles aimeraient voir se réaliser. D’autres, enfin, s’appuient sur l’imagination et le design, afin de faire vivre une expérience transformative.

C’est sur ce dernier créneau que se situe Futurs Proches, que Nicolas Gluzman, son fondateur, nous présente. Futurs Proches est une association qui rassemble des animateur·ices d’ateliers d’anticipation et d’imagination de notre futur, sur des sujets écologiques, démocratiques, etc. La raison d’être de Futurs proches, c’est le constat qu’on est tiraillé entre des récits dominants qui ne donnent pas envie, comme le techno-solutionnisme ou l’effondrement. Futurs proches veut imaginer d’autres futurs, désirables, qui

suscitent l’adhésion des citoyen·nes et qui donnent envie de se lancer dans l’action.

La méthodologie d’animation des ateliers repose sur l’idée que l’imagination est une pratique que l’on peut renforcer, améliorer, et qui contribue à la mobilisation personnelle, qui donne du souffle et inspire. Ces ateliers se font avec des organisations, des territoires, des écoles, des associations, etc. Ils suivent deux types d’objectifs.

Les ateliers d’écriture se déroulent en groupe de trois ou quatre personnes réunis pendant trois heures, en ligne ou en présentiel, autour d’un thème : par exemple, « et si on réinventait la politique avec des assemblées citoyennes ? » ou “quel récit pour entretenir ou réparer les liens en 2050?”, ou encore “ et si la France était neutre en carbone en 2050 ?”, etc. L’équipe d’animation prépare en amont des visuels qu’elle présente aux participant·es. Après un temps d’appropriation, ces derniers·ères structurent un récit, en identifiant les personnages, en posant un contexte, un déroulé, une tension dramatique, avant de passer à une phase de rédaction. Chaque texte illustre ainsi des tranches de vie de personnages fictifs. Ces textes sont ensuite mis en ligne dans une sorte de « bibliothèque digitale » qui réunit aujourd’hui environ 300 textes.

Les objectifs intangibles renvoient au fait que des personnes qui ne se connaissent souvent pas se projettent ensemble dans un futur collectivement imaginé. Elles touchent ainsi du doigt l’idée de faire société, de travailler ensemble pour un futur commun, une expérience qui participe à soigner la solastalgie (la souffrance psychique liée à la conscience des changements environnementaux), et qui génère en même temps de la mobilisation. **Les objectifs tangibles s’incarnent dans le contenu des textes qui, mis en comparaison, permettent de dégager des tendances et des matrices des projections des personnes dans le futur.** Ces propositions de « mondes possibles » peuvent alors être mis en forme via des supports de diffusion (magazines, BD, affiches, podcasts, etc.) et partagés sur le territoire, pour permettre à d’autres de se projeter à leur tour dans des futurs alternatifs, soutenables et désirables.

L’intérêt de ces ateliers est multiple. D’abord, ils permettent aux participant·es



de se projeter dans quelque chose de concret, de donner un cadre rassurant et d'éviter les postures dogmatiques ou le rejet. Ensuite, ils permettent d'explorer des sujets complexes, comme le changement climatique ou les scénarios de l'ADEME pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050, qu'ils simplifient et vulgarisent. En outre et surtout, quand ils sont pratiqués en complément des Fresques qui dressent un constat, ces ateliers sont facteurs de mobilisation, en ce qu'ils permettent de s'approprier ce contenu et de se projeter plus loin. Enfin, ce sont des méthodes simples – par rapport au « design fiction » par exemple – et inclusives, même s'il faut savoir écrire et que le public qui vient spontanément aux ateliers reste assez homogène – des urbain-es, éduqué-es, entre 30 et 45 ans, engagé-es sur des sujets de transition.

Des personnes qui ne se connaissent souvent pas se projettent ensemble dans un futur collectivement imaginé.

Du côté des limites, ces ateliers d'écritures ne produisent pas forcément d'idées innovantes, parce que les exercices se basent sur une projection du présent, et parce que les participant-es ne sont pas des expert-es. En outre, ces exercices ne créent pas non plus de réaction immédiate, mais s'ancrent plutôt dans le temps long. Futurs Proches assume de ne pas accompagner les acteur-ices sur l'identification d'objectifs concrets.

Virage Énergie

La méthode que suit Virage Energie et que présente Solène Berry, est sensiblement différente. **Si elle cherche à explorer les futurs possibles d'un territoire, la démarche prospective s'appuie ici fortement sur la rétrospective et l'étude du passé, afin d'identifier les tendances fortes, mais aussi les signaux faibles, qui pourraient générer des ruptures importantes.** Elle s'attache aussi à identifier toutes les incertitudes. Contre la passivité, l'ambition de cette prospective est de servir la proactivité, afin de soutenir les actions à mettre en œuvre pour tendre vers le futur désiré.

Virage Energie est une association, créée en 2066 en Région Hauts-de-France, par des citoyen-nés qui souhaitaient se projeter dans des scénarios prospectifs en lien avec

les questions d'énergie, à échéances 2030 et 2050. Le programme « chercheur citoyen » a permis à l'association de bénéficier d'un accompagnement de l'université de Lille pour la construction des scénarios, qui reposent sur l'idée suivante : satisfaire nos besoins avec des énergies renouvelables suppose de la sobriété, au-delà de l'efficacité énergétique. Ces scénarios ont ainsi permis d'identifier 250 leviers de la sobriété énergétique, mais aussi les impacts sur l'emploi dans la région, et les freins et les leviers sociologiques au changement de comportements. Sur la base de ces conclusions, Virage Energie travaille également aujourd'hui à l'accompagnement de territoires.

Les « ateliers prospectives » reposent sur différentes méthodes, qui peuvent se combiner. L'immersion dans le passé peut être réalisée par exemple grâce à une frise des transitions, un outil développé par la Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités (MRES) de Lille, qui retrace les courbes des consommations d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre depuis 1830, et où l'on peut replacer les grands événements historiques et les inventions techniques. La rétrospective peut également être faite grâce à des comparaisons de prises de vue satellitaires qui montrent l'évolution de l'occupation spatiale des territoires. **Ces outils visent à montrer l'ampleur des changements, afin d'inviter les participant-es à oser imaginer quelque chose de totalement différent.**

Souvent associée à cette première étape, la méthode du « back casting » consiste à projeter une situation idéale – à l'échelle d'un quartier, d'une ville et d'un territoire – avant de remonter le temps pour identifier les actions à réaliser en amont (et des échéances précises) si on veut atteindre ce résultat.

Une autre méthode consiste à s'appuyer sur des images pour raconter. Lors d'un travail avec la Communauté Urbaine de Dunkerque en 2021, où les participant-es devaient imaginer les scénarios du pire et du meilleur, un graphiste était chargé de traduire en direct les échanges sur Photoshop, à partir d'une photo du territoire. Ce format a ainsi permis aux participant-es de bien expliquer ce qu'ils voulaient dire lorsque nécessaire, tout en soulignant les écarts qui peuvent exister entre ce qui est dit et ce que les médias représentent. **Ces images ont ensuite été exposées pour nourrir des**

échanges autour de la vision du territoire, tout en reconnaissant la dimension parfois caricaturale et utopique des représentations.

La méthode des *personas* vise quant à elle à se glisser dans la peau d'un personnage pour imaginer sa vie dans le futur. Celle-ci a l'avantage d'entrer dans le concret et d'éviter plus facilement les « clichés » et les caricatures. Généralement, cette méthode est utile pour aborder la question du bien-être, interroger sa définition et introduire une discussion sur la sobriété.

Enfin, les « ballades urbaines », directement sur le terrain, permettent d'aborder la façon dont les aménagements urbains influencent nos comportements et, à partir de cette expérience concrète, d'imaginer des transformations de l'espace qui permettent d'accompagner les changements de comportements.

Si elle cherche à explorer les futurs possibles d'un territoire, la démarche prospective s'appuie ici fortement sur la rétrospective et l'étude du passé, afin d'identifier les tendances fortes, mais aussi les signaux faibles, qui pourraient générer des ruptures importantes.

Image (p. 54) : Futurs proches.

VERTIGES DE LABOUR

La Ville de Vimy

Ce retour d'expérience n'a pas été partagé dans le cadre de la communauté apprenante Mise en récits, mais dans celui de l'accompagnement en cohorte « Territoires pilotes » saison 2 (2021-2022), au cours de sessions de travail collectives.

La Ville de Vimy s'est associée à la Ville de Loos-en-Gohelle pour créer « Vertiges de Labour », un spectacle participatif mis en scène par Xavier Lacouture, qui vise à renforcer les liens entre agriculteur-ices et habitant-es et qui a donné lieu à plusieurs représentations en juin 2023.

Le spectacle fait suite au travail mené par ces deux collectivités voisines du Nord-Pas-de-Calais autour d'une cantine scolaire et des enjeux d'alimentation. Il s'inscrit aussi dans la continuité des Gohéliades, un festival de théâtre participatif organisé par Loos-en-Gohelle depuis 40 ans, qui invite les habitant-es à se raconter sur scène, initialement créé à la suite de la fermeture des mines de charbon dans les années 1980.

Pour créer le spectacle, en plus d'une vingtaine d'entretiens réalisés avec des agriculteur-ices des deux collectivités, les villes de Vimy et de Loos-en-Gohelle se sont appuyées sur les débats, les restitutions et les compte-rendus issus du « dialogue territorial ».

Cette démarche de médiation en milieu rural, fondée sur la concertation et initiée par Loos-en-Gohelle l'année précédente, avait pour objet les enjeux d'agriculture et d'alimentation. **Celle-ci a non seulement mis en exergue l'importance de mieux valoriser l'agriculture qui représente une part importante des activités du territoire, mais aussi la nécessité de renforcer les liens entre les agriculteur-ices et les autres habitant-es (par ailleurs consommateurs-ices) pour favoriser la cohésion.**

Ainsi le spectacle, qui a mobilisé 179 bénévoles parmi les habitant-es (dont 80 qui sont monté-es sur scène), participe à la « mise en récits » du territoire en prolongeant, à travers le registre culturel, la politique menée par la commune.

« Mettre en récits » c'est, au-delà du *storytelling*, s'appuyer sur cinq dimensions (telles que pensées par la Fabrique des transitions) pour créer une dynamique de transition territoriale cohérente et inclusive et en apprécier les effets : mettre en trajectoire, communiquer sincèrement, faire émerger des récits alternatifs, raconter la coopération et évaluer la valeur créée (voir *Les 5 Dimensions de la Mise en récits*, La Fabrique des transitions, 2024).

À travers « Vertiges de Labour », la ville de Vimy identifie des liens avec au moins quatre de ces dimensions.

La mise en trajectoire

Le spectacle a mis en scène les trajectoires individuelles des agriculteur-ices du territoire, en s'appuyant sur un travail conséquent de collecte qui a été transmis au metteur en scène. **Travailler à partir de faits réels – de leurs vies – a participé pour beaucoup au fait que les agriculteur-ices se sont réellement senti-es parties prenantes du projet.**

Par ailleurs, le spectacle a également mis en perspective les liens de la Ville de Vimy avec le monde agricole : des liens d'autant plus fort que la mine s'est ici arrêtée très tôt. Aujourd'hui, des exploitations disparaissent au fil des nouveaux lotissements qui se construisent, mais l'agriculture reste tout de même très présente dans le paysage.

Faire émerger des récits alternatifs

Le spectacle s'ouvre sur un combat de boxe, qui met en scène un affrontement entre deux types d'agriculture : celle des villes et celle des champs. **À travers cette mise en scène, des choses très sérieuses ont été dites « sans se prendre au sérieux », en impactant davantage les esprits.**

D'apparence décalée, cette scène propose en



réalité plusieurs niveaux de lecture pour sortir de la binarité « agriculture des villes versus agriculture des champs » et pour renforcer les liens entre agriculteur-ices et consommateur-ices. Puis l'histoire évolue pour rendre compte des débats autour de l'agriculture issus du dialogue territorial.

À travers cette mise en scène, des choses très sérieuses ont été dites « sans se prendre au sérieux », en impactant davantage les esprits.

Raconter la coopération

Par ailleurs, le projet a permis de faire émerger des coopérations entre de nombreuses personnes – et donc récits – qu'il a fallu organiser.

Suite à un premier appel à manifestation, beaucoup de personnes se sont portées volontaires. Puis le cercle des bénévoles s'est élargi progressivement, au fur et à mesure du bouche à oreille. Un groupe s'est particulièrement investi dans la confection des cadeaux destinés au spectateur-ices : « plus nous avons demandé aux gens, plus ils nous ont aidés ». Un soin particulier a également été apporté aux figurant-es, dont beaucoup ne se sentaient pas légitimes de monter sur scène.

Le spectacle est également le fruit d'une coopération entre communes et de la mutualisation de leurs moyens : l'expérience et les compétences de Loos-en-Gohelle associées aux moyens financiers de Vimy. Aucune des deux collectivités n'aurait pu le

porter sans l'autre. Depuis, la coopération entre les deux communes se poursuit, elle est devenue un réflexe pour de nombreux projets.

Cette coopération a été particulièrement appréciée par les agent-es des deux collectivités qui ont participé au projet. Elle a cependant été moins effective avec les autres agent-es et élu-es de la Ville de Vimy qui, notamment en raison d'une reconfiguration interne des services, ont parfois été associé-es tardivement ou n'étaient pas pleinement disponibles pour participer.

« La réussite est autant dans tout ce qui est avant la représentation que dans la représentation. **Tous ces temps de préparation ont fait bouger les lignes. Il faut accepter de se jeter à l'eau. Ça demande une prise de risque, un peu de leadership.** »

La communication sincère

Des dires des personnes en charge de l'organisation du projet au sein de la Ville de Vimy, il n'est pas simple de pratiquer la communication sincère, de dépasser l'affichage des réussites pour penser aussi les échecs et les enseignements qu'on peut en tirer. C'est quelque chose qui peut se faire entre collègues au sein de la collectivité, mais qui est plus difficile à partager avec le grand public.

Communiquer sur le coût du projet peut par exemple donner lieu à différentes interprétations, d'autant plus quand il n'est pas toujours simple de « quantifier » en retour l'ensemble des retombées positives qu'il a suscité.

L'évaluation sensible

« Tout ce qui compte ne se compte pas toujours mais toujours se raconte », selon l'adage de la Fabrique des transitions. Les échanges informels et une projection du spectacle dans la salle des fêtes, avec toutes les parties prenantes, a aussi fait émerger de nombreux retours, souvent positifs. Les agriculteur-ices ont notamment été satisfait-es de la justesse avec laquelle leurs histoires et leurs difficultés respectives avaient été rendues. Les participant-es ont également souligné l'importance de la posture du metteur en scène, particulièrement touchante et « humaine ».

« Lors de la célébration avec les bénévoles, c'était du bonheur en barre de voir les gens des deux communes se côtoyer comme s'ils étaient voisins. »

Cette séance de visionnage a finalement été l'occasion de célébrer le travail qui a été réalisé par les bénévoles, de le visibiliser auprès des autres acteur-ices et de créer des nouveaux liens entre les deux communes.

Désormais, les participant-es pensent déjà aux suites. Par exemple, organiser une nouvelle diffusion sous forme de ciné-débat à Loos-en-Gohelle pour que tout le monde puisse s'exprimer : un format qui n'a encore jamais été expérimenté.

En définitive, la collectivité ne s'était pas initialement donné pour objectif de faire de la « mise en récits ». Le but était de produire un spectacle et le chemin pour y parvenir n'était pas parfaitement balisé d'avance. **Ce n'est que rétrospectivement, en constatant l'étendue des actions qui ont été mises en œuvre et la manière dont les différentes parties prenantes y ont contribué, que le qualificatif de « mise en récits » a pris tout son sens.**

Images (p. 57 et p. 59) : représentation de la pièce Vertiges de labour, 2023.



Quelques effets

- Effets « révélateur » : prise de conscience d'enjeux insoupçonnés, notamment des réalités des agriculteurs locaux.
- Effet « légitimité » : sentiment de légitimité accrue, de la part des agriculteur-ices, mais aussi des habitant-es bénévoles, voire des organisateur-ices.
- Effet « confiance » : meilleure confiance en soi-même et dans les autres, notamment pour expérimenter de nouvelles choses (ou « encapacitation »).
- Effet « mobilisateur » : engagement / implication / entraînement des acteur-ices, notamment les agriculteur-ices et les habitant-es bénévoles (moins en interne des deux collectivités).
- Effet « d'appartenance » : sentiment d'appartenance à une dynamique, une communauté, élargie aux deux communes.

POUR ALLER PLUS LOIN

Vertiges de labour (le film), chaîne Youtube de la Ville de Loos-en-Gohelle, 2023.

Le dialogue territorial (documentaire), chaîne Youtube de la Ville de Loos-en-Gohelle, 2023.



RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

Partagées par les
participant.es
lors des sessions
de la communauté
apprenante

Séance 9 - Université de la Pluralité

- Frédéric Ducarne, intervention lors du webinaire *Journée d'échange technique : amnésie environnementale et déconnexion à la nature*, Office français de la Biodiversité, 6 avril 2024 (Vimeo).
- Christian Couturier, Madeleine Charru, Sylvain Doublet, Philippe Pointereau (Solagro), *Le scénario Afterres 2050*, 2016.
- Jules Colé, *Des Récits et des Actes*, ADEME, 2024.
- Marie de Créot et la Mythique Compagnie (Marie Rousselle-Olivier et Romane Nicolas), *Imaginations #3 : complots*, conférence gesticulée, Université de la Pluralité, 2023.

Séance 10 - Les Essaimeurs

- *Accélérateur de projet*, une méthode pour soutenir le développement des projets, Métacartes.

Séance 11 - Quadrant Conseil

- *La transition prend ses quartiers : récit d'une expérience d'implication citoyenne à Malaunay* (bande dessinée), Ville de Malaunay, 2019.
- Les Ch'ti TaidX sur la chaîne Youtube de la Ville de Loos-en-Gohelle.
- *ARCHIPEL - Histoire(s) de s'adapter : le Beauvaisis*, le Cerdd, 2024.
- *La réflexivité ou l'analyse réflexive*, webinaire, Eco-morphose, 2024.
- Territoires Audacieux, le média dédié aux initiatives des collectivités publiques.

Séance 12 - Le Grand Bergeracois Audacieux

- *Territorialisation de la planification écologique : circulaire du 29/03/2023*, La Communauté Écologie et Territoires (COMETE), Ministère des Territoires, de l'écologie et du logement.
- Le Secrétariat général à la planification écologique.
- Osmose, la plateforme collaborative des communautés professionnelles de l'État : présentation de la Cop locale de la Direction Départementale des Territoires d'Ardèche (DDT 07).
- Rick Davies, Jess Dart, *La technique du changement le plus significatif (CPS) : guide d'utilisation*, 2005.
- Le Grand Bergeracois Audacieux, le média positif dédié aux initiatives du Grand Bergeracois.
- *(R)Évolution locales : s'engager collectivement sur son territoire*, MOOC, Le Mouvement Colibris, 2024.
- Truong Giang Pham (direction), *Territoires apprenants : une approche renouvelée de la construction des compétences sur le territoire*, La Librairie des territoires, 2022.
- *Prospectiv : le jeu de cartes*, Prospectiv Lab.
- *4+1 Histoires pour y croire*, Le Cerdd, Les Essaimeurs, 2024.

Séance 14 - Maxime Pallier

- *La Mise en récits des transition pour consolider les projets de territoire*, Formation du Centre national de la Fonction Publique (CNFPT), 2025.
- *Atlas de la biodiversité communale*, Ville de Malaunay.
- *Recensement des atlas de la biodiversité communale de France métropolitaine et d'outre-mer*, Atlas de la Biodiversité Communale (ABC).
- Anna Goral et Benoît Thévard (Artefacts), *La mise en récits : un outil pour la transition écologique dans les quartiers prioritaires*, ecotransitionstories, 2023.



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.

En partenariat avec le Cerdd et avec le soutien de l'ADEME

**DIRECTION
DE PUBLICATION :**
Anne-Louise Nègre

RÉDACTION
Éléonore Drouet
et Nicolas Barennes

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

IMPRESSION :
Tanghe Printing

