



# Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

## Transitions des territoires

Montpellier  
Mardi 15 mai et mercredi 16 mai 2018

*Les rencontres ont été animées par Laurence DENES, Réseau Service Public*

*La facilitation graphique a été assurée par Zèdegrafik.*

**Mardi 15 mai 2018**

## **Ouverture institutionnelle**

Laurence DENES

*Animatrice*

Le terme « transition » semble rimer davantage avec modération qu'avec démolition. Pour autant, nos territoires sont en train de vivre un véritable chamboule-tout, qui concerne inévitablement ceux qui les animent. Cette transition s'observe notamment dans les domaines de l'écologie, de l'énergie, de la démocratie locale, de la communication, des organisations, du management et de la gestion des carrières. Tout croule et s'écroule sous ces injonctions de transition qui viennent pulvériser les politiques publiques de nos villes. Tout croule et s'écroule car, pour la première fois, le cœur même de nos réflexes et habitudes est visé. Les acteurs territoriaux ont déjà connu la réforme et le changement ; ils sont désormais en train de connaître un véritable renversement.

Comment aborder ces transitions ? Comment les accomplir ? Comment les faire nôtres ? Comment en devenir les meneurs ? Ces questions sont d'autant plus cruciales que ce n'est pas notre avenir qui est en jeu, mais notre futur ; ce n'est pas notre vie qui est en jeu, mais notre survie. Sans transition, il n'y aura en effet plus d'horizon.

Grâce à l'hospitalité de la Ville et de la Métropole de Montpellier, l'Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF) et le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) nous invitent à ces réflexions dans le cadre de ces rencontres nationales de l'ingénierie territoriale 2018, qui se composeront de séances plénières, d'ateliers techniques et de visites extérieures. Durant ces deux jours, nous ferons un tour d'horizon complet pour appréhender cette problématique des transitions, et pour inventer des solutions, c'est-à-dire vous donner les moyens de changer de moyens.

Je vous remercie d'être présents, et remercie aussi nos intervenants.

Philippe SAUREL

*Maire de Montpellier et président de Montpellier Méditerranée Métropole*

Je vous remercie de votre présence à Montpellier. La thématique de ces rencontres étant très large, je m'en tiendrais au positionnement de notre ville et de notre métropole dans la transition mondiale que nous traversons ensemble.

Philippe Dessertine, présent hier soir à Montpellier, expliquait que l'Humanité a connu quatre grandes révolutions industrielles. La première a permis à l'Homme de passer de la charrue araire au tracteur mécanique au XIXe siècle. Les premiers chemins de fer, dont celui de Montpellier à Sète en 1836, ont permis à notre pays de se développer avec une nouvelle forme d'utilisation de la science. La deuxième révolution, dans les années 1910-1912, a été marquée par un certain nombre de grandes découvertes, notamment dans le domaine médical. La révolution des années 1960 s'est opérée dans l'informatique, avec la conquête de l'espace. Et nous sommes en train de vivre la plus grande révolution industrielle que l'Humanité n'a jamais connue : le numérique. Nous devons utiliser cette transition pour émanciper davantage l'Humanité.

Montpellier n'a pas connue de révolution industrielle. Elle n'a pas reçu de grandes usines, ni n'a été le siège d'industries gigantesques. Dans les années 1960, après avoir utilisé le

## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

savoir-faire de notre université millénaire, Montpellier a reçu les sièges sociaux d'entreprises informatiques (IBM et Dell).

Comment insérer le devenir de la Ville dans le contexte ? Nous avons fait le pari des transitions écologique, énergétique, numérique et démocratique. Nous sommes peut-être à ce jour la seule ville de France qui peut être le lieu d'une forme de laboratoire. En effet, nous avons innové lors de la dernière campagne des municipales sur une forme politique qui était connue uniquement des petites communes du pays. Nous avons construit une équipe citoyenne et politisée – mais en dehors des partis politiques. Le message qui arriverait aujourd'hui comme la parole venue du Ciel n'est plus apprécié par les citoyens. Les réseaux sociaux font qu'il se développe à la surface du globe une certaine transversalité dans les relations humaines, repositionnant les citoyens au cœur du débat.

Cette révolution industrielle fait que les villes possèdent un immense pouvoir. Les Etats perdent un peu de leur superbe. Si vous pouvez réunir autour d'une même table les maires des villes et métropoles du monde entier (ils parlent la même langue), force est de constater que la situation est plus compliquée pour les Etats. A cet égard, je vous annonce que j'organiserai une rencontre des maires des villes de la Méditerranée en avril 2019. Dans ce nouvel ordre mondial qui est en train d'émerger, les villes sont bien présentes, car elles concentrent 70 % de l'humanité, le savoir, l'innovation, l'économie, etc., et savent parler ensemble.

D'aucuns estiment que la réforme territoriale va mettre en compétition Toulouse et Montpellier en Occitanie. Un tel point de vue ne peut que me faire sourire dans la mesure où les entreprises de Montpellier travaillent avec Shanghai, Moscou, New York, New Delhi, Pékin, et Toulouse ! Dans ce cadre, ceux qui assurent la fonction publique territoriale doivent faire émerger une nouvelle forme d'administration. Nous sommes à une ère où nous sommes en capacité de réguler les deux échelles du développement durable : l'échelle internationale et l'échelle de la vie quotidienne. Cette double approche du monde est tout à fait nouvelle. De nombreuses associations de villes internationales sont en train de se construire.

La fonction publique territoriale constitue un pilier majeur de la République française. 14 d'entre elles étaient prévues par la loi de 2014 relative à la modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, et une 15<sup>e</sup> (Montpellier) est venue se rajouter de façon démocratique. Nous essayons de poursuivre cette expérience à Montpellier, en dehors de toute problématique de politique ancienne. Lorsque François Hollande a rassemblé les présidents de métropoles, ils étaient presque unanimes pour dire qu'il fallait supprimer la fonction publique territoriale. Nous avons été deux ou trois présidents de métropole à nous insurger contre cela, en rappelant qu'elle constitue un pilier essentiel de la République française.

C'est pour cela que la transition dont nous parlons a une valeur fondamentale à Montpellier. Nous la comprenons et la vivons au quotidien, en essayant d'être novateur. Ce n'est pas facile. Aujourd'hui, les clivages politiques sont très différents de ce qu'ils étaient il y a une dizaine d'années. Les grandes chapelles politiques, comme les Etats, ont perdu de leur superbe. Les Hommes parlent entre eux et n'ont plus besoin de mentor. Dans ce cadre, des règles demeurent nécessaires, pour ne pas tomber dans l'anarchie qui est contraire au progrès social. Le rôle de la fonction publique territoriale est un aspect capital des collectivités ; il doit évoluer, tout en demeurant solide dans le pays. En effet, il assure à la fois la proximité avec les citoyens, et notre cohésion sociale.

Vous êtes aujourd'hui à Montpellier, dans une ville particulière, qui est en dehors des clivages partisans. 220 réunions publiques y ont été organisées depuis le début de notre

## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

mandat. Elle est capable de modifier le trajet d'une ligne de tramway quand les citoyens considèrent que c'est la meilleure solution. Elle est capable de faire évoluer nombre de ses projets pour favoriser l'adhésion des utilisateurs au quotidien. Elle a réalisé une halle, en y associant les commerçants et les citoyens. Cette manière particulière de fonctionner nous conduit chaque jour à apprendre et à faire des découvertes. Nous proposons une solution adaptée au monde actuel, qui est à la fois complexe et en évolution permanente.

Je suis très heureux de vous accueillir à Montpellier pour ces rencontres. Les villes et les citoyens échangent en permanence. En tant qu'acteurs de la fonction publique territoriale, vous êtes dans le cœur du réacteur.

Laurence DENES

Nous aurons le plaisir de vous retrouver demain pour conclure les rencontres 2018.

François DELUGA

*Président du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)*

Je vous remercie de nous accueillir à Montpellier, et vous remercie, M. Saurel, pour vos propos que je partage sur la fonction publique territoriale. Je suis heureux de participer avec vous, par écran interposé, à ces rencontres. Vous êtes plus de 800 inscrits. Un tel nombre illustre tant le niveau d'expertise scientifique et technique de cette assemblée, que les enjeux relatifs aux évolutions managériales et organisationnelles. Je me félicite de notre coopération avec l'AITF et l'Association des Techniciens Territoriaux de France (ATTF) qui participe pour la première fois à ces rencontres. Nous avons conçu ensemble le programme de ces deux journées. Ces rencontres se tiendront désormais en alternance à Montpellier et à Dunkerque ; les rencontres 2019 auront donc lieu à Dunkerque.

Vous avez été dispensés de frais d'inscription à ces rencontres pour qu'elles réunissent le plus grand nombre de participants, sans peser sur les finances complexes de nos collectivités. Cet événement représente un temps de formation tout à fait inédit.

Le thème de nos rencontres 2018 porte sur les transitions des territoires. Une étude a été réalisée auprès de 600 ingénieurs territoriaux. Deux éléments de cette étude ont retenu mon attention. Ces transitions sont avant tout numérique, écologique et organisationnelle. Près de 60 % des répondants considèrent que les services publics ne sont pas prêts à y faire face.

S'agissant de l'actualité du CNFPT, nous avons entrepris de faire puissamment évoluer notre offre en harmonisant le contenu et en proposant des formations alliant le présentiel et le numérique, et en faisant évoluer fortement notre modèle pédagogique pour une pratique enrichie, inversée et active de la formation. En opérant ce virage numérique, nous avons repensé tous nos outils – de l'inscription jusqu'aux plates-formes de mise à disposition des contenus. Nous avons également entrepris de repenser le contenu de notre offre de formation. Tout cela ne se fait pas sans déséquilibre interne et externe. Nous mettons en œuvre cette réforme dans une logique d'adaptation à notre environnement, et de transition, pour vous donner accès à une formation de meilleure qualité à moindre coût pour les collectivités employeuses, avec la ferme ambition d'une meilleure équité dans l'accès à ces formations pour tous les agents de la fonction publique territoriale. L'accès au public, l'égalité, l'équité et la transparence demeurent au cœur de l'ADN du CNFPT. Le moteur des 2 000 agents du CNFPT est de mettre à disposition de tous les agents territoriaux des formations de qualité.

Je réaffirme ici avec force l'importance du statut de la fonction publique. Je réaffirme également sa pertinence et sa modernité. Au cours des 30 années passées, il a su s'adapter puisque plus de 400 modifications législatives ont été opérées. Il est une garantie d'un

## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

traitement égal des citoyens sur tout le territoire. L'existence de ce statut constitue un facteur d'unité essentiel, en fixant un ensemble de responsabilités et de devoirs auprès de 50 000 employeurs publics locaux. La stabilité de l'emploi donne aux agents les moyens du service public. Elle permet également de conserver de manière durable l'expertise, l'impartialité, la probité, et donc d'assurer la pérennité du service public local, au-delà des vicissitudes des changements électoraux, nationaux ou locaux. Les lois de la précédente législature marquent notre actualité commune de manière importante. Je pense notamment à la modification des périmètres intercommunaux et régionaux, et au transfert de compétences. Sur ces différents sujets, la filière technique est en première ligne.

La place des territoires dans leur capacité à porter les transitions constitue un élément essentiel de ce contexte. En effet, les collectivités locales portent 80 % de l'action locale et plus de 70 % de l'investissement public.

Dans son ouvrage *A l'horizon d'ici : Les territoires au cœur de la transition social-écologique*, l'économiste Eloi Laurent démontre que la transition écologique doit impérativement être pensée avec la transition sociale. En effet, les enjeux environnementaux s'effaceront toujours face aux enjeux économiques et sociaux. Les territoires doivent pleinement s'emparer de ce sujet. Véritables acteurs du changement, les territoires sont plus porteurs de relations et d'adaptations que le niveau national ou européen. Notre « salut » viendra donc des territoires, et de notre capacité à penser les nouveaux modes démocratiques, écologiques et économiques.

Ensuite, je voudrais réaffirmer l'agilité et les compétences de l'ingénierie territoriale. Loin d'être sclérosées et incapables de s'adapter aux besoins des populations, les collectivités locales sont en fait dans un cycle d'évolution perpétuelle. Les services que vous gérez, pilotez, mettez en œuvre et inventez sont la meilleure carte de visite des collectivités. Le savoir-faire de l'ingénierie territoriale permet aux maires et aux communes d'être toujours reconnus par l'ensemble des concitoyens. Les élus ne sont rien sans une fonction publique territoriale forte, compétente, bien formée, à l'écoute et collaborative. Toute nouvelle tentative de moderniser l'action publique évoque avant tout un chantier de l'Etat pour ses services, sa fonction et son action. Il nous appartient de poursuivre nos efforts, et à l'Etat de faire enfin sa mue, en ayant bien conscience qu'en matière de services publics le mieux ne se conjugue pas avec le moins.

Votre mobilisation à ces rencontres est une illustration de votre sens de l'action publique et du bien commun. Vous avez dans ma voix le porte-parole reconnaissant, constant et déterminé à poursuivre cette action.

Laurence DENES

Je vous remercie d'avoir réaffirmé, à la suite de M. Saurel, la place du local, de la fonction publique territoriale, de la formation, et de la confiance avec laquelle ses acteurs peuvent accueillir ces transitions.

Patrick BERGER

*Président de l'Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF)*

Je suis très heureux d'ouvrir nos rencontres nationales sur le thème des transitions des territoires. Je remercie Philippe Saurel de nous accueillir à Montpellier. Nous aurons plaisir à y revenir tous les deux ans. Je remercie aussi toutes les équipes du CNFPT, de l'ATTF, ainsi que tous nos partenaires. Avec plus de 800 congressistes réunis aujourd'hui, cette année confirme mon optimisme pour que ces rencontres deviennent le principal événement de l'ingénierie technique territoriale.

## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

Je suis très fier de présider cette communauté de femmes et d'hommes réunis autour des valeurs de solidarité, et mettant en commun leurs savoirs. Elle regroupe aujourd'hui un peu moins de 4 500 adhérents présents dans toutes les strates des collectivités territoriales. Ces rencontres seront pour moi les dernières en tant que Président national, puisque j'ai décidé de ne pas me représenter à l'issue de mon mandat qui arrivera à son terme en fin d'année.

Le choix du thème des transitions des territoires n'est pas un hasard. En effet, dans un environnement difficile, avec des restrictions budgétaires, l'AITF montre que l'ingénierie territoriale, par sa mobilisation, son agilité et sa capacité d'innovation, peut relever tous les défis d'aujourd'hui et de demain. Les ingénieurs territoriaux savent aller de l'avant, malgré les difficultés. Par notre ancrage dans les territoires, nous savons ce qui fait progresser les territoires, en associant systématiquement la composante humaine et sociale.

Nous avons besoin d'une ingénierie forte et publique pour accompagner la construction du territoire. Il est dangereux d'une part de croire que la qualité de l'action publique ne s'évalue qu'au seul regard des financiers, avec la création d'un statut non attractif qui découragerait les jeunes ingénieurs de se lancer dans une carrière territoriale, et d'autre part de favoriser une approche managériale et stratégique hors-sol non conforme aux identités territoriales.

Nous démontrons ici, par la richesse du programme et des expériences présentées, notre capacité à nous renouveler, à nous projeter et à relever les défis que nous offrent nos territoires.

Je vous souhaite d'excellentes rencontres.

Laurence DENES

Je vous propose d'accueillir un homme qui ne fléchit pas depuis plus de 50 ans. Cet homme qui a le sens de la paix, le sens de la responsabilité, le sens de l'orientation et le sens de l'humour appelle à l'insurrection des consciences. Ce pionnier de l'agroécologie œuvre en faveur d'un mode de société plus respectueux des hommes et de la terre.

## Les transitions, de l'individu aux territoires et du local au global

Pierre RABHI

*Paysan, écrivain, agroécologiste et cofondateur du mouvement Colibris*

Je vous remercie de votre invitation. Je suis honoré d'être parmi vous. Il y a quelques années, j'ai écrit ma propre biographie pour expliquer mon itinéraire singulier. Je suis parti du Sahara pour arriver dans les Cévennes. J'ai une double culture puisque je suis né dans le monde musulman, et suite à la mort précoce de ma mère, mon père m'a confié à une famille chrétienne pour que je puisse trouver ma place dans un nouveau paradigme. A cette époque, les Français se sont installés en Algérie pour exploiter le charbon. L'arrivée de cette culture chrétienne dominante a provoqué un grand chamboulement dans notre société pastorale et oasienne, fondée autour d'un thaumaturge soufi non violent.

En rejoignant ce couple français sans enfant, je suis passé sans transition d'une civilisation à une autre, en vivant toutes les contradictions que cela implique – en effet, ma mère bourguignonne aimait le vin et appréciait le saucisson ! J'ai quitté Oran pour aller à Paris dans le contexte de la Guerre d'Algérie. J'ai alors intégré le monde bancaire, en tant qu'observateur singulier du comportement des êtres humains dans ce monde de l'argent.

Exclu de mes deux cultures, j'ai cherché un travail à Paris. Comme mes compétences étaient limitées, je suis devenu ouvrier spécialisé. En réalité, je n'étais spécialisé en rien puisque je poussais des caddies de pièces de rechange. Dans ce nouveau contexte d'observation, j'étais amené à troquer mon existence contre un salaire, c'est-à-dire mon capital vie contre un capital financier. Je me suis alors interrogé sur la condition humaine. J'ai rencontré une jeune fille dans l'entreprise où je travaillais, et nous avons décidé d'effectuer un retour à la terre. En 1962, nous nous sommes ainsi retrouvés en Ardèche. Je suis alors devenu ouvrier agricole et j'ai travaillé dans des exploitations pour apprendre le métier. J'ai ainsi pu constater que l'agriculture utilisait énormément de produits toxiques pour produire... de la nourriture ! Par la suite, j'ai découvert l'agriculture biodynamique. Nous avons acheté une petite ferme, sans eau ni électricité, implantée sur un terrain rocailleux. C'est la beauté du lieu qui nous a poussés à nous y installer.

Aujourd'hui, nous sommes dans une transition, qui appelle à une réflexion profonde pour sortir du paradigme actuel. L'argent détermine l'organisation sociale de notre société. Ce système favorisant la capitalisation, des disparités abyssales se créent. Quand une personne travaille dans une société, elle participe à l'enrichissement de quelques-uns. Il m'était impossible d'admettre qu'une société puisse être fondée sur de telles anomalies.

L'habileté manuelle, transmise par mon père, m'a permis d'effectuer de nombreuses tâches. Aujourd'hui, les jeunes se limitent à taper sur un clavier, et sont donc amputés de cette habilité.

Lorsque nous avons eu des enfants, nous nous sommes interrogés sur le choix de vie que nous avons fait et qu'ils pourraient nous reprocher par la suite. C'est bien le contraire qui s'est produit, car ils sont nés dans un lieu magnifique et se sont ouverts très tôt à la notion d'associativité, nourrie par les personnes magnifiques qui sont venues dans notre ferme. Elles appréciaient que nous ayons fait le choix de retourner à la terre, en évitant toute forme d'aliénation, et en considérant que la vie est une aventure, un présent de la vie vécu selon un mode initiatique et poétique.

## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

Le rassemblement de ces différents éléments a permis de donner une cohérence, et d'apporter des connaissances utiles aux pays en développement. Nous avons en effet créé le premier Centre africain de Formation à l'Agroécologie de Gorom-Gorom, avec l'appui de l'association « Le Point-Mulhouse » en 1985. Cette initiative visait à répondre aux paysans qui ne pouvaient plus se nourrir car le système les avait incités à produire pour exporter, et non pour se nourrir. Les femmes déployaient un courage extraordinaire et portaient la société de manière exemplaire. Je leur ai d'ailleurs dédié mon ouvrage *L'offrande au crépuscule*. Ce livre m'a permis de témoigner des années que j'ai passées à Gorom-Gorom à former les paysans dans ce centre de formation, qui était au départ une structure touristique.

Le Point-Mulhouse utilisait des avions qui avaient pour destination principale le Burkina Faso. Les tarifs des vols défiaient toute concurrence pour démocratiser ce mode de transport pour les Africains. L'association avait ainsi créé une alternative dans le domaine aérien qui a permis de désenclaver les pays difficilement accessibles par le transport aérien ordinaire. Le flux de touristes est devenu très important, alors que le Burkina Faso ne disposait pas d'infrastructures d'accueil. L'association a alors décidé de créer six infrastructures, en commençant par la zone la plus difficile, située au nord du pays, dans une bande sahélienne soumise à la désertification. Ce phénomène s'explique par l'avancée du désert du Sahara, et par le fait que les paysans ont été orientés vers la production agricole destinée à l'exportation. Comme cette production nécessitait des engrais chimiques, les paysans sont directement entrés dans la mondialisation, la logique productiviste, et plus globalement dans un système qui est à l'origine des famines. Dans ce système, les paysans étaient faibles et n'avaient plus le temps de répondre à leurs propres besoins.

Dans ce contexte, les enfants des paysans ont été contraints de migrer dans les villes pour trouver un travail. De son côté, la population rurale marginalisée essayait de survivre. Comme les villes disposaient de ressources en gaz limitées, le combustible bois était encouragé, ce qui a favorisé le déboisement. En outre les troupeaux avaient tendance à se multiplier, avec les effets destructeurs sur l'environnement qu'ils génèrent. La désertification progressant, le rayonnement solaire s'est réchauffé et la condensation s'est raréfiée. Quand la pluie arrivait, elle tombait de manière extrêmement brutale, ce qui érodait les sols. La pluie contribuait donc également à la désertification. A partir d'un choix de développement particulier, des nuisances en chaîne ont été créées, aboutissant à rendre le milieu suffisamment stérile pour que les populations ne puissent plus y vivre.

Notre démarche est toute autre puisqu'elle a permis de réapprendre au paysan à fertiliser son sol avec de la matière organique, à limiter les troupeaux, à réhabiliter l'artisanat, etc. Il est essentiel de régénérer la terre. A défaut, tout le monde meurt. Nous avons donc développé une méthodologie très particulière, que j'ai détaillée dans le livre *L'offrande au crépuscule*. Mon ami éditeur a décidé d'envoyer cet ouvrage au ministère de l'Agriculture. Comme cet ouvrage était critique vis-à-vis des processus d'empoisonnement qui reposent sur l'usage massif de substances toxiques, et qui emprisonnent les agriculteurs dans une logique mondialisée, j'ai été très surpris que le ministère lui décerne le premier prix d'un concours.

Il est vain de vouloir toujours ajouter de la théorie à la théorie. Notre société est aujourd'hui dans une nébuleuse de concepts. Chacun y va de sa thèse et de son antithèse. Pendant ce temps-là, le bateau coule ! Fairfield Osborn (*La Planète au pillage*), Comeleur, Günther Schwab, Rachel Carson (*Printemps silencieux*) ont déjà tout dit. *La Planète au pillage*, écrit en 1948, a été considéré par Einstein comme un ouvrage fondamental qui devait être connu. Osborn a décrit l'impact de l'humanité sur la planète. L'humanité est la plus grande catastrophe écologique car avant notre arrivée, toutes les espèces vivantes



## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

avaient créé un collectif relié directement aux capacités du milieu. Lorsque le collectif était trop important, le groupe essaimait.

Dans son discours de réponse au gouvernement américain qui lui proposait en 1854 d'abandonner sa terre aux Blancs, le chef indien Seattle a expliqué que la terre ne pouvait pas être achetée puisqu'elle n'appartient pas à l'humanité. Ce discours d'une âme éclairée est d'une grande sagesse spirituelle. Le rapport des Indiens à la terre est bien différent du nôtre, qui s'inscrit dans une logique d'accaparement. Nous en sommes arrivés à un point où un collectif de milliardaires pourrait décider d'acheter la planète entière, sur laquelle nous deviendrions alors de simples locataires. L'argent permet de détruire les forêts. L'excès de la finance génère une prédation légalisée de la Nature.

Depuis la révolution néolithique il y a 10 000 ans, l'homme chasseur-cueilleur-pêcheur est devenu agriculteur. En enfouissant la graine dans le sol, il a pu à la fois se nourrir et constituer des stocks de nourriture. Il s'est alors senti en sécurité et son esprit n'a plus été affecté par le souci de la précarité quotidienne. Une logique spéculative s'est ensuite développée.

La logique de stockage a parfois été bénéfique, mais elle a aussi contribué à transformer les postures humaines vers l'impérialisme, le totalitarisme, etc. Les civilisations grecques, romaines et asiatiques ont grandement tiré parti de l'énergie humaine par la loi de l'asservissement – celle-ci est d'ailleurs toujours d'actualité.

La notion de transition doit nous amener à nous poser cette question : continuons-nous à entretenir le système, en y ajoutant des rustines un peu partout, ou bien le temps est-il venu de réfléchir à une toute autre organisation humaine fondée sur un nouveau rapport Homme-Nature et sur l'équité entre les Hommes ? En réalité, la transition nous invite à mettre en œuvre cette nouvelle combinaison d'organisation. Si nous n'opérons pas cette transition vers la sobriété heureuse et la puissance de la modération, et si nous continuons à croire que le « toujours plus » va résoudre le problème de l'humanité, une seule planète ne pourra répondre aux besoins de milliards d'individus vivant selon le standard occidental. Nous provoquerons alors un dépôt de bilan généralisé. Nous continuons à faire croire aux « non-évolués » que notre modèle de société « idéal » doit être généralisé pour devenir universel.

Lorsque l'Europe était un continent pauvre, des migrations très importantes se sont produites vers d'autres pays, en remettant en cause les modèles de développement de ces sociétés traditionnelles. Ce phénomène, qui s'est accompagné de la christianisation des peuples, a commencé en Europe. La mosaïque des cultures européennes a alors volé en éclat. Aujourd'hui, la situation planétaire est problématique car nous avons voulu imposer un modèle unique de développement aux peuples du monde entier. Force est de constater que nous ne savons pas où nous allons... mais nous y allons !

La transition est-elle un simple aménagement du modèle ? Ou bien doit-elle nous conduire à retenir les aspects positifs du modèle en les intégrant dans une autre perspective et une autre relation à la vie et à la Nature ? Lorsque je me suis présenté à la présidentielle en 2002, nous sommes partis en quête des signatures, avec un programme qui n'avait aucune dimension politicienne. Notre programme visait en effet à rééquilibrer les dimensions masculine et féminine de la société, à changer l'éducation des enfants de manière à sortir de la compétitivité, à favoriser l'émergence des utopies, à mettre en œuvre une écologie en tant que conscience, etc. Ce dernier élément est essentiel car nous dépendons de la vie pour vivre en tant qu'êtres humains.

Pour conclure, je dirais que nous vivons aujourd'hui, avec ma compagne Michèle, dans un lieu qui est très beau. Nous y avons accueilli de grandes personnalités en termes de

## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

conscience et d'éveil. Au début, nous avons peu d'argent et de moyens. Pendant l'hiver, nous nous chauffions avec du bois. Un jour, un ami est venu m'aider à couper du bois, après que je l'ai aidé à couper son bois. Nous avons travaillé toute la journée au milieu d'un véritable paradis. Le soir venu, j'étais en extase devant le coucher de soleil, contemplant le paysage. Devant nous, se dressait un magnifique arbre dénudé. J'ai dit à mon ami : « Regarde ! » Il m'a dit : « Il y a au moins dix stères ! »

Retrouvons la beauté, les rythmes de la vie, notre propre rythme cardiaque... Les gens sont toujours en train de courir après quelque chose, sans être heureux pour autant. Aujourd'hui, nous devons adopter la simplicité. Si nous réduisons notre consommation, nous retrouverons sans doute de la joie.

## Plénière : Politiques publiques en transition, un état devenu permanent ?

Participaient à la table ronde :

*Gilles BERHAULT, délégué général, Fondation des transitions*

*Pascal CHABOT, philosophe et auteur de L'âge des transitions*

*Marie-Christine JAILLET, présidente du conseil de développement de la métropole toulousaine et directrice de recherche, université de Toulouse le Mirail*

*Pascal SAFFACHE, professeur des universités en aménagement et géographie et ancien président de l'université des Antilles et de la Guyane*

*La table ronde était animée par Laurence DENES, Réseau Service Public.*

Laurence DENES

M. Chabot, vous avez écrit dans *L'âge des transitions*, « toute transition commence par un vacillement des convictions ordinaires ». Qu'est-ce qui provoque ce vacillement ? Quelles sont ces convictions auxquelles nous croyions jusqu'à présent ?

Pascal CHABOT

Le vacillement des convictions ordinaires, dont il est question dans les transitions, est une sorte de doute, de conscience d'une perplexité contemporaine. Les forces (techniques, économiques, etc.) qui guident nos sociétés sont extrêmement puissantes. Nous pensons aux géants du numérique. Pierre Rabhi faisait allusion aux impacts de la finance sur l'agriculture. Ces forces nous confrontent à un destin, sur lequel nous avons très peu de prise. La conviction de la transition est qu'une reprise en main de quelque chose doit être effectuée. Une prise est à reconstruite entre soi-même et son destin, et ce à la fois au niveau individuel (dans une sorte de transition intérieure) et dans une construction collective.

Laurence DENES

La transition est-elle plus synonyme de réaction que d'évolution ou de mutation ?

Pascal CHABOT

Je me suis intéressé à la question des transitions après avoir écrit *Global burn-out*, un ouvrage sur l'épuisement professionnel. Je me suis en effet dit qu'il fallait pouvoir dépasser l'état d'épuisement professionnel, à une époque où les humains sur la planète épuisent la nature et s'épuisent entre eux. Comment aller au-delà (trans-ire en latin), c'est-à-dire chercher à faire évoluer le système pour qu'il ne produise plus d'épuisement (personnel ou naturel) ? La révolution a été le grand vecteur pour « aller au-delà ». Dans notre monde, où tout est tissé, où l'entretien de nos infrastructures est permanente, la remise à zéro qui sous-tend la révolution n'est plus possible. C'est pourquoi un autre imaginaire du changement est nécessaire. Les transitions sont une sorte de nébuleuse dans laquelle s'exprime cet imaginaire du changement.

Laurence DENES

Vous pensez donc davantage au « petit matin » qu'au « grand soir ». Faut-il simplement changer la clé ou bien aller au-delà en changeant la serrure, la porte, etc. ?

Pascal CHABOT

La puissance des ultra-forces (financières ou numériques) opère des changements extrêmement importants et indiscutables. Le grand soir, avec ce qu'il peut sous-entendre de mise à plat de nos techniques, ne me semble pas être une option contemporaine. C'est en

réorientant radicalement les moyens dont nous disposons actuellement que nous pouvons imaginer un changement.

Laurence DENES

Dans votre ouvrage *L'âge des transitions*, vous citez trois transitions majeures : la transition énergétique, la transition démocratique et la transition démographique. Nous allons voir si les ingénieurs ont la même approche. Sylvie Grasser est justement allée interroger les ingénieurs au sujet des transitions.

Sylvie GRASSER

Près de 700 personnes ont répondu à un questionnaire en ligne. Le taux de participation est satisfaisant puisqu'il a atteint 15 %. La première question posée portait sur les mots ou groupes de mots associés spontanément aux transitions. Par ordre décroissant, ont été cités les mots « énergie », « écologie », « changement », « adaptabilité » et « évolution ». Les termes « tsunami » et « grand bazar » et « bouleversement » ont également été mentionnés.

Les transitions écologique, numérique et organisationnelle sont celles qui semblent le plus impacter les politiques publiques des territoires. En revanche les transitions démocratiques sont peu citées.

Enfin 72 % des répondants pensent que les transitions constituent des évolutions plutôt que des révolutions. Le processus semble donc inévitable, non brutal et progressif.

Laurence DENES

M. Chabot, vous n'avez même pas mentionné la transition numérique dans votre ouvrage.

Pascal CHABOT

J'en ai effectivement peu parlé dans *L'âge des transitions*. Les transitions sont une nébuleuse. Le fait d'aller au-delà peut s'exprimer différemment dans des contextes différents. Il existe des tensions extrêmement importantes entre ces transitions. Certaines approches de la transition énergétique sont très technophiles. L'articulation entre la transition numérique et la transition écologique n'est pas évidente. De même, l'articulation entre les transitions démocratiques et les transitions démographiques constitue une véritable nébuleuse. Il n'existe donc pas de formule unique des transitions. Chacune d'elles éclaire sur notre rapport au changement articulé avec les individus.

Laurence DENES

Aujourd'hui, M. Berhault, vous travaillez au croisement entre le développement durable et le numérique au sein de la Fondation des transitions.

Gilles BERHAULT

Issue des travaux de l'association ACIDD, la Fondation des transitions s'intéresse aux transitions sociétales – dans lesquelles le numérique joue un rôle important –, au développement durable, aux nouvelles gouvernances, etc. et analyse les synergies entre ces notions afin d'identifier les problèmes de compétence et de capacité. Dans un monde en transitions rapides, la transition vers un développement durable est un objectif. Perçue de manière positive par certains, elle constitue pour d'autres un empêchement à se développer et à bien vivre. De même, la transition numérique est vécue avec satisfaction par certains, tandis qu'elle est subie par d'autres. Dans ce contexte se pose la question de l'intégration de ces différentes transitions.

L'Humanité a vécu de nombreuses transitions. En matière de communication, il convient de citer l'invention de l'écriture, de l'imprimerie et du numérique. Chacun a généré des moments de transition très différents. Il a fallu 3 000 ans pour changer le monde à partir de l'invention

de l'écriture ; aujourd'hui, le numérique est en train de transformer le monde au quotidien. Ce passage au numérique vient à peine de commencer. La génération « Minecraft » qui n'a pas connu le siècle précédent ne peut pas vivre comme nous avons vécu. Ces enfants ont une vision systémique, sont capables de se projeter dans l'espace, réalisent des constructions, respectent des règles (il faut planter un arbre quand on en coupe un). Ils ne comprennent pas qu'il faille attendre une heure précise pour regarder une émission de télévision. Ils ne savent pas ce qu'est une ONG ou un journal, mais ils voteront pour la première fois l'année prochaine. Cette génération me passionne totalement. Nous vivons une époque formidable.

Dans l'état de transition actuelle, nous avançons sans savoir où nous allons. C'est le propre d'un état de transition, et non d'une transition qu'on prépare, planifie, définit et évalue. Au cours des décennies à venir, nous allons vivre un état de transition permanente. Dans ce contexte se pose la question de la confiance, du stress, etc. Le président algérien Bouteflika avait dit : « *Autrefois l'Algérie était au bord du gouffre, depuis nous avons fait un grand pas en avant.* » Aujourd'hui, nous devons trouver la confiance, la capacité et le talent pour faire un grand pas en avant vers l'inconnu. M. Bouteflika avait également déclaré : « *Nous réussirons le plan quinquennal, même s'il nous faut dix ans.* ». Ce n'est pas ridicule tout, dans la mesure où les temporalités sont en train de changer. L'important est qu'un adolescent, un élu, un responsable d'une fonction territoriale soient capables de bien vivre ce siècle, en gardant la main sur ce qui est en train de se passer, car des questions d'éthique et d'égalité entre les personnes se posent.

Nous nous intéressons globalement aux transitions, mais les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) adoptés en 2015 constituent notre grille de référence. L'Humanité peut agir sur cette grille mondiale.

Laurence DENES

M. Saffache, vous venez des Antilles, qui ont été dramatiquement frappées en septembre par des événements climatiques. Fin avril, la carte des sols martiniquais pollués par des pesticides a été publiée. Le stade du vacillement n'est-il pas déjà largement dépassé aux Antilles ?

Pascal SAFFACHE

Nous sommes à la croisée des chemins. Au stade actuel, nous devons faire des choix. Or nous nous posons sans cesse des questions, sans jamais prendre véritablement des décisions. Il est aujourd'hui plus que temps de prendre des décisions et d'agir de manière urgente. Pour la première fois dans l'histoire connue, la Martinique a été frappée par deux ouragans majeurs de catégorie 5. De plus, nos sols sont durablement contaminés au chlordécone, dont la molécule a une résistance de plusieurs siècles. La transition doit aujourd'hui s'imposer. Or nous ne faisons que nous poser ces questions, sans jamais agir pour remédier aux problèmes.

Laurence DENES

Mme Jaillet, est-il impératif d'agir, en portant les lunettes de la transition ?

Marie-Christine JAILLET

Tout à fait. Le terme de « transition » est une manière pour nos sociétés d'euphémiser la nature des changements et des décisions à prendre. La transition numérique s'opère au quotidien, avec des effets conséquents. Le terme de « transition » tend également à euphémiser les enjeux et la nature des décisions à prendre, en laissant croire que le processus sera doux. Or je pense que le processus sera à la fois relativement violent et conflictuel, et porteur de nouvelles inégalités, notamment sociales et territoriales.

## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

Dans l'enquête qui nous a été présentée, il n'est pas étonnant que la transition environnementale et énergétique figure au premier plan, dans la mesure où un certain nombre de catastrophes se produisent à l'échelle mondiale. En revanche je m'étonne que la transition démocratique ait été si peu mentionnée par les ingénieurs interrogés. Ce sujet est pourtant fondamental dans la pratique quotidienne de l'action publique en collectivité. De même, je suis surprise que la transition démographique apparaisse aussi peu. Celle-ci est complexe puisqu'elle implique une transformation des rapports entre générations. L'action publique doit prendre en charge des enjeux dont l'importance n'est sans doute pas appréhendée de manière pertinente. Un autre enjeu démographique porte sur la question des mobilités, c'est-à-dire des flux. Nous sommes dans un monde où l'interdépendance est une réalité de plus en plus forte. Ainsi des événements qui se produisent loin de chez nous, par exemple en Syrie, impactent directement l'Europe.

M. Chabot a évoqué la notion de nébuleuse que je partage. Nous essayons de définir un certain nombre de registres de transitions. En fait, ces champs sont interdépendants. Ainsi le numérique bouleverse totalement les relations sociales et impacte l'emploi. Face au changement de société majeur qui est en train de s'opérer, le référentiel de l'action publique va sans doute évoluer en profondeur.

Laurence DENES

Vous êtes présidente du Codev, universitaire et consultante auprès d'un certain nombre de collectivités. Vous travaillez en ce moment sur une étude intitulée « Métropoles en transition ». Dans quel état d'esprit les métropoles accueillent-elles les transitions ?

Marie-Christine JAILLET

J'observe une vraie appétence des métropoles pour comprendre et mesurer la nature de ce qui est en jeu. Dans un contexte de montée des incertitudes et d'accélération des processus de changement, le sentiment de perte de maîtrise est grandissant. Dans les métropoles, les élus, les professionnels et les chercheurs manifestent leur volonté de mieux comprendre ce qui se passe pour mieux agir. Ils éprouvent un sentiment d'urgence, mêlé d'un sentiment d'impuissance, tout en s'interrogeant sur leur capacité d'action. La transition démocratique implique la conduite de l'action publique en embarquant les sociétés locales. Les métropoles ne peuvent pas faire face aux enjeux actuels sans s'interroger sur l'implication des citoyens.

Laurence DENES

Pour les métropoles, les transitions constituent un moteur. Les transitions constituent aussi un changement désiré. Sans désir, la transition peut-elle réussir ?

Pascal CHABOT

L'association de la transition et du désir est une construction philosophique qui m'a semblé nécessaire pour exprimer les multiples changements que nous vivons individuellement ou collectivement. Face à un système qui semble décider pour les individus, les transitions seraient alors une réponse à un autre type de changement : ce que nous voulons vraiment pour notre existence et notre territoire s'affirme plus fort. En matière de transition écologique, il convient de citer le *Manuel de Transition* de Rob Hopkins qui a fondé le mouvement des villes en transition. S'agissant de la transition énergétique, l'énergie qui alimente un territoire ne dépend pas des individus ; un tissage doit donc s'opérer entre ce que nous désirons pour notre existence et les changements que nous pouvons mettre en œuvre.

Laurence DENES

M. Saffache, vous consacrez une part importante de votre temps à sensibiliser les populations au développement durable. Observez-vous un engagement croissant de leur part ? Vous considérez-vous comme un lanceur d'alerte ou un éveilleur de désir ?

Pascal SAFFACHE

Je ne suis ni l'un ni l'autre ; je participe simplement au processus de transition. Nous devons tous nous sentir moteurs dans cette quête de changement. La transition doit nous amener à un changement, qui va sans doute s'avérer brutal. Comme nous évoluons très lentement, le premier grand pas que nous franchirons risque d'être brutal. Les changements nécessaires pour faire évoluer nos sociétés doivent venir du plus grand nombre. Ainsi chacun d'entre nous doit sentir poindre en lui cette envie de changement. Il n'est pas certain que nous en soyons tous convaincus car il est difficile de renoncer à ses habitudes et à ses privilèges.

Laurence DENES

M. Berhault, la transition doit être désirée. N'y a-t-il pas un diktat de transition au nom de la survie de l'espèce ?

Gilles BERHAULT

Le désir nous permettrait de vivre beaucoup mieux la transition. Au départ, la migration est-elle désirée ou subie ? Aujourd'hui, nous sommes témoins d'une migration Sud-Nord. En réalité, la migration Sud-Sud est beaucoup plus massive.

Pour bien vivre la transition, des solutions multi-acteurs devront être mises en œuvre. Il importe donc de favoriser le débat entre le public et le privé. Nous avons travaillé sur une méthode qui permet de mieux vivre les transitions, en intégrant cinq éléments : le renforcement de capacité, la réinvention des modèles économiques, l'acceptabilité dans les changements de comportement, l'innovation technologique, et la gestion des temporalités dans une bonne coopération. Cette grille permet aux différents acteurs de mieux travailler ensemble.

Les ruptures technologiques à venir seront très impactantes car elles seront intégrées dans le corps. A cet égard, je vous invite à aller voir le dernier film de Spielberg, *Ready Player One*. Dans le contexte actuel, nous devons être capables de faire preuve de réflexions philosophiques et conceptuelles, tout en gérant les aspects les plus concrets et opérationnels. Dans le numérique, le monde est en train de se transformer en permanence, sans lien avec la logique linéaire que nous connaissions jusqu'à présent. Enfin il faut savoir que pour la génération née après 2000, la moitié de ce qui compose sa culture est partagée au niveau mondial.

Laurence DENES

Les transitions sont-elles toujours positives ? Peuvent-elles être porteuses de contradictions ?

Marie-Christine JAILLET

Certaines générations entrent dans ce nouveau monde avec beaucoup d'appétit. J'observe une vraie effervescence et une capacité d'expérimentation dans tous les registres de l'activité humaine. Toutefois cette transition n'embarque pas tout le monde. Il ne faut donc pas avoir une vision idyllique de ce qui nous attend. La phase de renoncement qui va s'opérer pour certains sera abrupte. Un grand nombre de nos concitoyens sont prêts à adhérer à la nécessité d'être plus économes en ressources. Toutefois les résistances sont fortes lorsqu'il s'agit de modifier ses pratiques de mobilité, de réduire son confort, etc. J'observe que certaines personnes sont complètement dans la définition de modes de vie répondant aux exigences dont nous parlons. D'autres résistent et ne veulent pas abandonner leurs acquis, même s'ils sont conscients de la nécessité de changement. D'autres enfin, victimes des fractures numérique et territoriale, sont laissés sur place. Dans ce contexte, se pose la question de la responsabilité de l'action publique.

## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

Les acteurs chargés d'organiser le cadre de cette nouvelle société ne peuvent plus être sur une position surplombante. Comme la logique descendante ne fonctionne plus, se pose la question de l'appropriation des enjeux contemporains par chacun. Une construction du commun doit s'opérer. Dans le champ de l'action publique, des scènes de transactions peuvent être mises en place pour faciliter l'appropriation et la mise en œuvre du changement.

Laurence DENES

Les ingénieurs sont-ils prêts à ce changement ?

Sylvie GRASSER

Pour les ingénieurs répondants, les qualités essentielles et nécessaires pour accompagner les conditions sont, par ordre décroissant, l'adaptabilité (loin devant), l'anticipation, l'agilité et la créativité. De tels résultats ne peuvent qu'interroger sur la dimension de désir des transitions.

58 % des ingénieurs répondants considèrent que les services publics dans leur ensemble ne sont pas structurés pour faire face aux transitions en cours. Ils sont 52 % à estimer que les services techniques ne sont pas particulièrement adaptés à ces transitions. Tous les services seront impactés. 48 % des ingénieurs estiment disposer des connaissances et des compétences pour faire face à ces transitions ; ils sont en revanche 20 % à ne pas avoir répondu à cette question. Les compétences nécessaires pour faire face à ces transitions sont d'abord techniques et numériques ; elles portent aussi sur l'accompagnement au changement et le management du changement. La vision stratégique et politique du territoire, l'aide juridique et le temps constituent les autres éléments nécessaires à la conduite de ces transitions.

Laurence DENES

Ces résultats montrent que les professionnels sont quelque peu perdus. Les transitions semblent davantage subies que désirées.

Pascal CHABOT

Il faut s'interroger sur les transitions dont il s'agit. Si votre conjoint vous dit « *Chéri, nous entrons dans une phase de transition* », vous ne saurez pas comment le prendre. Une pédagogie des transitions permettrait de passer d'une nécessité de s'y adapter à quelque chose de désiré.

Laurence DENES

Comment faire en sorte que les services publics locaux possèdent ces moyens pour accompagner, voire impulser ces transitions ? Dans un de vos ouvrages, M. Chabot, vous avez écrit : « *Puisque les moyens ont changé le monde, changeons les moyens pour transformer le monde.* » Qu'entendez-vous par « changer les moyens » ?

Pascal CHABOT

Nous devons prendre conscience du fait que nous quittons une civilisation des idées et des finalités (la fin justifiant les moyens) pour rentrer dans une civilisation façonnée par les moyens techniques. C'est l'avion, et non un décret, qui a créé la civilisation du tourisme. Les moyens techniques engendrent des comportements et une civilisation. En changeant les moyens, nous pourrions modifier certains comportements. Cependant, les moyens nous sont souvent cachés. En effet nous utilisons tous des « boîtes noires », telles que le téléphone portable, les abattoirs ou la finance.

Par ailleurs force est d'admettre que des changements technologiques peuvent avoir des impacts extrêmement forts en termes de comportement. Gilbert Simondon, philosophe



## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

français et précurseur mondial de la philosophie des techniques dans les années 1960, a montré comment l'objet façonne une civilisation. Les philosophes des techniques constatent aujourd'hui que la philosophie des techniques est aussi une philosophie politique. Cette prise de conscience donne une importance cardinale au choix des moyens, mais aussi au type de transactions qui gravitent autour de ces moyens.

Laurence DENES

Les ingénieurs territoriaux sont-ils conscients d'être impactés par les techniques dans l'exercice de leurs métiers ?

Sylvie GRASSER

Les transitions qui impactent le plus directement l'exercice du métier sont par ordre décroissant, de types organisationnel, écologique et numérique. Deux réponses d'ingénieurs résumant ce sujet : « *Aucune vision globale. Nous sommes toujours une organisation en silos, défendue par tous les services thématiques. Le ménagement est inadapté. La notion de pouvoir et les ego sont les freins de ce changement impératif* » ; « *Il faut accepter les nouvelles façons de construction publique, avec des liens fonctionnels (intercollectivité), abandonner des champs de l'intervention pour répondre aux nouvelles préoccupations.* »

Les ingénieurs répondants soulignent le manque de moyens financiers et humains, ainsi que le manque de formation. L'absence d'anticipation et d'adaptation a également été mentionnée. Le potentiel humain existe, mais il est mal accompagné et managé. Les travaux en mode projet sont encore trop peu fréquents. Les moyens à actionner pour mettre en œuvre les transitions sont, par ordre décroissant, le dialogue, la concertation, la consultation et la participation. Le droit à l'erreur, les retours d'expérience et l'écoute ont également été cités.

La moitié des ingénieurs répondants considère que le politique demeure l'acteur majeur de l'impulsion des transitions. Les transitions concernent l'ensemble des services. Leur mise en œuvre requiert un travail collectif. Les transitions doivent être partagées par tous. Les résultats de cette enquête seront mis en ligne.

Laurence DENES

Les ingénieurs ne sont pas totalement prêts, mais ils sont parfaitement conscients de ce qui manque en interne pour porter efficacement les dynamiques de transition. Quelles transitions territoriales sont aujourd'hui indispensables pour porter les transitions des territoires ? Quels bons exemples pourriez-vous nous citer ?

Marie-Christine JAILLET

Dans le champ des transitions, le rôle des collectivités locales est essentiel. Sur l'enjeu climatique, les Etats pris dans des négociations complexes rencontrent des difficultés d'impulsion. En revanche les villes peuvent jouer un rôle fondamental d'impulsion.

En France, l'Etat a joué un rôle conséquent dans la réduction des inégalités territoriales ou sociales au cours des décennies passées. Aujourd'hui, il est peut-être moins en mesure de jouer ce rôle. Face à ce constat, les collectivités territoriales devraient s'engager dans des processus de coopération, et assumer pleinement leur responsabilité de redistribution.

Dans la sphère publique, les orientations suivantes présentent un réel intérêt :

- le doute s'insinuant partout, il importe que les actions mises en œuvre s'appuient sur un système de veille ;
- l'action publique devrait accompagner la capacité d'innovation et d'effervescence de la société ;

## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

- le changement de référentiel de l'action publique doit être anticipé, en réinterrogeant de manière continue notre modèle de développement.

Laurence DENES

Les ingénieurs territoriaux ont rappelé la place fondamentale des élus locaux dans la mise en place d'une dynamique de transition. M. Berhault, quels rôles accordez-vous aux responsables politiques ?

Gilles BERHAULT

Nous avons encore besoin d'eux. Nous avons également besoin des sommets internationaux. Comment les collectivités peuvent-elles prendre toute leur place dans les différents écosystèmes de territoire, y compris virtuels ? La pratique, l'expérience, la formation, le renforcement de capacités et l'horizontalité constitueront des éléments essentiels de la réponse qui sera apportée à cette question.

Le domaine de la santé (ou du *care* en anglais) est en train de devenir un moteur essentiel de la transition, car il touche directement au bien-être des personnes. De toute évidence, le discours pessimiste de l'écologie et du catastrophisme n'est plus entendu.

Laurence DENES

Les villes en transition doivent-elles être numérisées ?

Gilles BERHAULT

Il n'y a pas de modèle unique. Nous réussirons à transformer notre énergie en supprimant toute énergie fossile. A cet égard, la découverte d'hydrogène dans le sol présente un potentiel considérable.

Dans le contexte actuel, il importe que chacun ait envie d'agir complètement. La vraie priorité est de prendre le temps de se former et d'inventer collectivement, car nous sommes ce que nous sommes capables de partager.

Laurence DENES

M. Saffache, il est souvent dit que les territoires d'outre-mer sont des creusets qui peuvent inspirer la Métropole.

Pascal SAFFACHE

Ces territoires sont effectivement des terrains d'expérimentation, car leur petite taille permet d'observer leur évolution quasiment à vue d'œil. Ils permettent donc d'imaginer les solutions à initier pour pallier certains phénomènes climatiques. En capitalisant sur cet état de fait, il devrait être possible de créer des emplois dans les territoires d'outre-mer.

Les responsables politiques sont les vrais moteurs des transitions. Les scientifiques et les ingénieurs peuvent se livrer à des analyses, mais celles-ci n'aboutiront jamais si elles ne sont pas reprises par les politiques. Très souvent, ces derniers ne prennent pas la mesure des alertes qui leur sont remontées. Dans ce contexte, nous devons tous être porteurs du changement à mettre en œuvre, car le bien commun constitue notre objectif. Pour atteindre celui-ci, nous ne pouvons pas rester campés sur nos positions.

Laurence DENES

Pourriez-vous nous faire part d'actions inspirantes mises en œuvre dans le domaine du climat ?

## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

Pascal SAFFACHE

Sur l'île de Saint-Vincent, les politiques ont constaté que la mangrove était très dégradée. Ils ont donné un palétuvier à chaque élève qui a alors eu pour mission de s'en occuper pendant les vacances scolaires. Cette action, initiée il y a une dizaine d'années, a permis à la mangrove de recoloniser les côtes.

Marie-Christine JAILLET

Une partie des citoyens a la capacité de construire des modes de vie et des rapports aux autres répondant aux exigences que nous avons indiquées, mais ce n'est pas le cas pour tous. La question des inégalités sociales est essentielle. Dans une société d'hyperindividuation, les collectivités territoriales ont la responsabilité de veiller à l'organisation d'un cadre collectif, en embarquant tous les citoyens dans l'aventure. J'observe dans les métropoles des laissés-pour-compte. Les écarts sociaux sont bien réels. Il importe donc de veiller à ce que chaque citoyen ait la capacité de faire face aux transitions, et ce à la fois individuellement et collectivement.

Laurence DENES

L'enquête a révélé que 20 % des ingénieurs ne savent pas s'ils disposent des compétences nécessaires pour faire face aux transitions. Quels savoir-faire et savoir-être devraient être développés ?

Gilles BERHAULT

Ce pourcentage n'est pas particulièrement élevé car il est très difficile d'anticiper les compétences nécessaires à l'horizon 2030. La question de la confiance et de l'énergie optimiste me semble plus importante dans ce monde incertain et complexe. La question des solidarités et des laissés-pour-compte me semble également majeure.

Marie-Christine JAILLET

Dans le monde qui se dessine, la mise en doute et la nécessité de pouvoir partager, observer, être attentif et échanger sont essentiels. Il faut accepter le doute et l'échec dans l'incertitude et l'action. L'importance du collectif, la logique horizontale, la logique d'échange, etc. constituent des éléments du nouveau référentiel de l'action publique.

Pascal SAFFACHE

Dans ce contexte, il faut changer les moyens, et surtout les mentalités. Plus globalement, il importe de replacer l'Homme au cœur du système.

Laurence DENES

M. Chabot, je vous invite à conclure notre table ronde.

Pascal CHABOT

Les sociétés ont un impact extrêmement fort sur l'environnement. Le changement est permanent. En réalité, cette permanence des transitions est au service de fondamentaux qui nous reconnectent à notre humanité la plus lointaine.

**Mercredi 16 mai 2018**

## **Des politiques publiques en transition : quelles ingénieries à inventer ?**

Participaient à la table ronde :

*Alexis BOUDARD, directeur du programme développement concerté de l'administration numérique territoriale (DCANT), direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'Etat*

*Julie CHABAUD, cheffe de projet Agenda 21, Département de la Gironde*

*Laurence COMPARAT, maire adjointe en charge du numérique, Grenoble et présidente de l'association Opendata France*

*Laurent GEORGES, directeur général du Syndicat intercommunal de la périphérie de Paris pour les énergies et les réseaux de communication (SIPPEREC)*

*Nathalie Nathalie MAS-RAVAL-RAVAL, directrice générale des services, communauté de communes du Grand Pic Saint Loup*

Laurence DENES

Au cours de notre table ronde, je soumettrai deux proverbes archiconnus à nos cinq intervenants qui représentent des champs particulièrement impactés par les forces de la transition. Il leur appartiendra alors de nous montrer en quoi ces proverbes sont totalement ébranlés par la transition. De son côté, le public pourra nous faire part de ses réflexions par SMS.

Le premier proverbe est le suivant :

**« Chacun son métier et les vaches seront bien gardées. »**

Quelle place revient à la co-construction dans la dématérialisation des services ?

Alexis BOUDARD

Sur ce sujet, je souhaiterais vous soumettre trois idées. L'une des missions de la Direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'Etat (DINSIC) est d'entrer dans une logique de plate-forme et de mettre à la disposition des collectivités territoriales et des différents acteurs publics tout un ensemble de ressources de l'Etat (données, moyens, etc.).

En matière de numérique, nous avons co-construit avec les associations d'élus et de collectivités territoriales partenaires le programme de développement concerté de l'administration numérique territoriale. Ce programme a été co-construit dans le cadre d'ateliers, en faisant tomber les cloisons, pour se mettre d'accord sur des ambitions communes et sur les actions à lancer par cycle de six mois. Nous avons choisi de co-construire ce programme et de le réaliser ensemble.

La deuxième idée que je souhaite partager avec vous porte sur la construction du service public numérique. Le numérique s'apparente aujourd'hui à une sorte de lego. Il est donc possible de réutiliser des briques communes entre l'Etat et les collectivités territoriales. Ainsi les formulaires en ligne mise en place en mars 2018 facilitent l'accès aux services en ligne, la circulation des données et la mise en œuvre de workflows entre les services publics (et ainsi de sortir de la logique de silos).

## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

La troisième idée est d'être centré sur l'agent. Ainsi Pôle Emploi a créé un service numérique baptisé « La bonne boîte », qui permet aux chercheurs d'emploi de connaître les entreprises susceptibles de recruter au cours des six prochains mois. Ce service numérique a été créé grâce à un agent qui a été mis en lien avec une petite équipe de développeurs. Ils ont réussi à créer ce service en moins de six mois.

Laurence DENES

L'open data est le symbole même du décloisonnement et de la coproduction. Est-ce facile à mettre en œuvre ?

Laurence COMPARAT

Parmi les défis de la transition numérique qui se posent à nos administrations et institutions, se trouve l'ouverture des données publiques. Celle-ci permet de simplifier les processus et de réutiliser des données. Une administration a tout intérêt à réutiliser des données ouvertes. En ouvrant ses données, l'administration interroge inévitablement son organisation interne. Un dialogue entre les équipes informatiques et les équipes métiers va s'amorcer, et ainsi créer du lien, de la transversalité et de la connaissance des métiers.

Une fois mises en ligne, les données doivent servir aux différents acteurs du territoire (entreprises, associations, citoyens, journalistes, etc.), mais aussi aux administrations. Ces dernières peuvent ainsi éviter de fastidieuses ressaisies de données. A Grenoble, la réutilisation de données d'autres collectivités a permis d'améliorer notablement le service de transport des usagers.

Laurence DENES

Mme Chabaud, comment veillez-vous à n'oublier personne dans une dynamique de transition ?

Julie CHABAUD

Je suis responsable de la mission Agenda 21 du département de la Gironde, ainsi que du laboratoire d'innovations Labo'M21. Notre mission intègre toutes les transitions. Celles-ci sont inévitables puisque la biodiversité est en chute libre, le changement climatique est plus qu'avéré, les inégalités de richesse n'ont jamais été aussi grandes, etc. Pour assurer la justice sociale de ces transitions, les acteurs publics doivent poser une intention sur leur manière d'agir en transition et en définir les conditions.

En 2016, nous avons lancé un chantier d'accélération en réunissant l'ensemble de nos acteurs de réseau. Cette rencontre a permis d'identifier un certain nombre d'accélérateurs. L'un d'eux était la confiance nécessaire pour faciliter les rencontres entre acteurs, favoriser l'hybridation, et donner les moyens à chacun de contribuer.

Nous avons travaillé sur une expérimentation du revenu de base en Gironde. Elle est aujourd'hui relayée par 13 départements en France. Vous pouvez participer à une consultation en ligne sur le sujet jusqu'au 31 mai sur le site [monavissurlerevenudebase.fr](http://monavissurlerevenudebase.fr). Dans un premier temps, nous avons dressé la cartographie de tous les acteurs concernés par ce sujet. Puis nous avons réuni un panel de citoyens, de chefs d'entreprise, de travailleurs sociaux, d'associations, etc. La question du timing de la participation est également très importante. Plus généralement, il est essentiel de remettre les citoyens au cœur des solutions, tout en gardant le cap sur la vision à moyen terme.

La facilitation, la co-construction et la co-responsabilité sont des notions clés car les solutions à mettre en œuvre sont particulièrement complexes.

## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

Laurence DENES

En quoi la transition énergétique s'inscrit-elle dans l'hybridation des acteurs et des compétences ?

Laurent GEORGES

Le SIPPEREC est à l'origine un syndicat d'électricité. Il y a 20 ans, nous avons souhaité nous étendre vers le numérique et, il y a 10 ans, vers les énergies renouvelables, en appliquant le principe de mutualisation des projets, des compétences et des offres d'achat public proposées à nos adhérents. Cela nous conduit aujourd'hui à jouer un rôle moteur dans la démarche d'hybridation.

Nous avons construit le développement de compétences sur les trois principes directeurs suivants :

- proposer aux collectivités de porter des projets qui se situent en dehors de leurs domaines de compétences traditionnels ;
- associer les collectivités à la gouvernance des projets ;
- proposer une offre de mutualisation d'achats publics sur des marchés prédéfinis.

Laurence DENES

Comment les dynamiques de transition amènent-elles le Grand Pic Saint-Loup à travailler en transversalité ? Dans ce nouveau cadre, faut-il revoir la formation des acteurs publics ?

Nathalie MAS-RAVAL

La transversalité est primordiale et s'opère par une mise en réseau. Le fonctionnement en mode réseau mis en œuvre à l'échelle des collectivités territoriales doit permettre de résoudre des problématiques concrètes. Située au nord de la Métropole de Montpellier, notre collectivité a contractualisé avec les territoires environnants. Les travaux concrets que nous avons menés en transversalité ont permis, par exemple, de sécuriser la ressource en eau grâce à un maillage des réseaux, et de faire en sorte que les bus de la Métropole s'arrêtent dans notre commune. Avec les territoires ruraux mitoyens, nous avons développé l'activité touristique. En outre de nouveaux métiers sont en train d'émerger, comme celui de chargé de mission coopération territoriale, pour aller au-delà des frontières administratives. Les métiers évoluent ; les directions générales font de même.

La transversalité concerne les institutions, les métiers, les acteurs, les agents et la population. Nous intervenons pour servir des territoires de projets. Pour susciter l'adhésion de la population, prendre le temps d'écouter et de rassurer est indispensable.

Nous disposons d'un certain nombre d'outils numériques et d'outils de concertation. Les agents présents sur le terrain devraient être impliqués dans la remontée d'informations. La transversalité a du sens car elle peut être au service de l'amélioration des services et de la motivation des agents.

Laurence DENES

Nous allons maintenant donner la parole à la salle, *via* les SMS que vous nous avez envoyés.

De la salle

Comment informer les usagers qui n'ont pas accès au numérique ? Quelles solutions numériques mettre en œuvre pour les usagers qui ne parlent pas la langue du numérique ?

Laurence DENES

Je rappelle à cet égard que 13 millions de Français sont en difficultés avec Internet.

Alexis BOUDARD

Il n'y a pas de réponse unique à ce sujet. Une grande concertation va être organisée au cours des semaines à venir dans le cadre de la stratégie nationale pour un numérique inclusif, qui a été lancée fin 2017. En outre un certain nombre de ressources seront mises en œuvre, grâce à des partenaires qui agiront pour accompagner les usagers dans l'utilisation des services numériques ou pour garantir le bon fonctionnement des administrations, en utilisant ou non le numérique.

A l'échelle de l'Etat, et en partenariat avec les collectivités territoriales, le triptyque suivant a été mis en œuvre :

- l'aménagement numérique du territoire ;
- l'inclusion numérique ;
- l'administration numérique, à co-construire avec les usagers et les acteurs publics.

Laurence COMPARAT

Le numérique vient compléter l'existant, et non le remplacer. La dématérialisation totale représente un risque majeur de non-recours aux droits ; elle est donc source d'injustice sociale et de recul dans l'accès aux droits. La dématérialisation présente des avantages, mais il importe de conserver un accueil physique. Les administrations nationales ont tendance à dématérialiser intégralement leurs services. Ce n'est pas souhaitable.

De la salle

Comment assurer la protection des données personnelles des usagers ? Jusqu'où peut-on ouvrir les données ? En Estonie, les données – y compris médicales – ont été largement ouvertes. S'orientent-elles dans cette direction en France ?

Laurence COMPARAT

Non. Le Règlement général sur la protection des données (RGPD) a réaffirmé de manière extrêmement forte le droit à la vie privée et à la protection des données personnelles. Ce règlement s'impose à tous, y compris aux administrations. Les données nominatives du dossier médical ne seront jamais accessibles publiquement. Le RGPD vient renforcer ce qui existait déjà en France. Sa mise en œuvre a également créé des zones floues, comme la publicité sur les permis de construire.

De la salle

L'ouverture des données va-t-elle créer de nouveaux métiers à l'intérieur des collectivités ? Le fait de confier la transition numérique au seul DSI n'est-il pas une erreur ?

Alexis BOUDARD

Un mix de réponses est possible. Nous sommes dans une stratégie d'ouverture complète des données et des métiers. Nous nous efforçons de travailler directement avec les métiers pour créer des produits numériques correspondant à la fois aux besoins des métiers et aux besoins des usagers. Nous pensons que l'ensemble des produits numériques doivent être construits avec les métiers.

En matière de SI, nous recourons au développement agile et à une méthode startup publique que nous expérimentons au quotidien. Ces méthodes doivent être travaillées avec les DSI et les métiers. Nous sommes bien dans une logique de coopération et d'ouverture. La DSI doit accompagner ce mouvement de transformation numérique qui doit être porté par tous, notamment par les directions générales, les agents, les usagers, etc.

## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

Laurent GEORGES

Lyon et Paris ont créé des postes de chef de projet données. Nous avons recruté une personne ayant une expertise dans les systèmes d'informations géographiques (SIG) car ce poste est par nature transversal. Le SIG constitue en effet un carrefour intéressant de collecte et de validation des données produites.

Dans le cadre du RGPD, la transversalité va se développer puisque les délégués à la protection des données ne pourront pas être issus des DSI, et devront tout de même s'appuyer sur des compétences en matière de gestion des données à l'intérieur des collectivités.

De la salle

Quel est l'impact écologique du stockage des données en ligne ? Les Agendas 21 sont-ils encore des outils crédibles et éveilleurs de conscience ?

Julie CHABAUD

L'Agenda 21 était en charge du numérique au moment où la transition numérique s'est amorcée. Le but de la démarche était de mettre en œuvre une gouvernance interservices sur la question de la transition numérique.

L'impact écologique du stockage des données en ligne n'est effectivement pas bon.

Né à Rio en 1992, l'Agenda 21 décrit ce qu'il faut faire pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Il doit permettre de prendre en considération toutes les transitions et construire ensemble des solutions pour pouvoir assurer notre coexistence pacifique sur cette planète en pleine transformation. En 2015, l'Agenda 21 s'est transformé en « Agenda 2030 pour le développement durable ». Celui-ci précise 17 ODD à atteindre d'ici 2030, déclinés en 169 cibles chiffrées. Les ODD constituent la feuille de route de tous les pays pour 2030.

Nous sommes en train de traduire les 169 cibles par rapport à notre réalité territoriale. Très concrètement, nous ne disposons d'aucune donnée ! A ce jour, nous ne sommes donc pas en capacité de construire un tableau de bord au regard de nos contributions aux ODD à l'échelle départementale. La libération des données en est encore au début de son histoire. Très peu de services de l'Etat et des collectivités territoriales acceptent de libérer leurs données, au prétexte que la fiabilité des données n'est pas suffisante. L'Agenda 2030 est toujours pertinent. Il ne faut pas déléguer notre responsabilité.

Alexis BOUDARD

La GreenTech constitue une piste de réduction de l'impact écologique du stockage des données en ligne. En matière d'« hygiène informatique », il importe d'éviter les doublons informatiques dans les SI. L'enjeu du développement numérique doit être appréhendé à une échelle transversale au niveau de la collectivité.

Laurent GEORGES

Des études ont montré que la mise en copie de mails était un facteur important de surconsommation énergétique.

Laurence COMPARAT

Le bilan environnemental du numérique est également désastreux car les ordinateurs sont très consommateurs de ressources rares.

A propos de la fiabilité des données, je rappellerai qu'une donnée neutre n'existe pas. Une donnée est produite pour répondre à un objectif. Comme nous rendons un service public de qualité, nos données sont fiables.



Laurence DENES

Pour la deuxième partie de notre table ronde, je vous propose le proverbe suivant :

**« C'est dans les vieux pots qu'on fait les meilleures soupes. »**

Nous allons voir comment la capacité d'innover peut s'exprimer dans les différents champs représentés par nos intervenants. Dans quels nouveaux « pots » peut s'opérer une mutation numérique réussie ?

Alexis BOUDARD

Pour créer de nouveaux services publics numériques, nous utilisons le dispositif de startups d'Etat et de territoire, qui nous permet de repérer des agents de l'Etat et des agents territoriaux qui sont particulièrement irrités par un problème rencontré par des usagers au sein de l'administration. Pendant six mois, cet agent est accompagné par une petite équipe de développeurs pour concevoir un produit minimum viable (MVP en anglais). A l'issue de cette période, le MVP est analysé pour voir s'il tient ses promesses. Ce dispositif d'innovation frugale a été à l'origine des services [mes-aides.gouv.fr](https://mes-aides.gouv.fr) et [franceconnect.gouv.fr/](https://franceconnect.gouv.fr/). En projet, la startup « Aides territoires » est une base de données à jour permettant aux agents des collectivités et chefs de projets et à ceux qui les accompagnent, d'effectuer une veille active sur les aides disponibles pour leur projet et d'identifier les plus pertinentes au moyen de quelques critères. Au total, 56 startups d'Etat répondant à différents sujets ont été créées.

Le deuxième exemple de projet que je citerai est un appel à projets baptisé « Entrepreneur d'intérêt général » (EIG). Ce dispositif donne la possibilité à des administrations de lancer des défis auxquels vont répondre les entrepreneurs d'intérêt général. Dans le cadre de la 3<sup>ème</sup> promotion, nous sommes en train de collecter les défis. Leur résolution s'appuiera sur l'ouverture des données.

Le magasin d'interfaces de programmation (API) constitue le troisième exemple que je mentionnerai. Sur le site [api.gouv.fr](https://api.gouv.fr), vous pouvez accéder à des données cartographiques, à des données sur les entreprises, etc. Le recours à ces API permet de simplifier un certain nombre de démarches. En tant que collectivité territoriale, vous pouvez mettre à disposition vos propres API, relatives notamment aux données de transport.

Laurence DENES

Le déploiement d'innovations liées aux données numériques est-il possible sans prendre de risques inconsidérés ?

Laurence COMPARAT

Le numérique permet d'expérimenter assez facilement, car le retour en arrière et l'évolutivité sont simples à gérer et peu coûteux. L'enjeu financier du numérique est limité pour une collectivité. En revanche la mobilisation infructueuse d'agents et le bouleversement d'organisation présentent des risques bien réels, qui ne sont pas spécifiquement liés au numérique.

Le numérique est un outil facilitateur car il permet d'expérimenter à petite échelle. En revanche les projets d'ampleur, tels que la dématérialisation des projets publics, interrogent de manière forte les processus et les organisations des administrations. Le numérique n'est pas complexe en soi. La DSI doit toujours être présente, mais elle ne doit pas piloter les projets.

Laurence DENES

Quelles nouvelles recettes proposez-vous pour répondre aux défis de l'Agenda 21 ?

Julie CHABAUD

Nous travaillons en réseau avec des Agendas 21 Gironde depuis dix ans. Cette expérience nous a permis de constituer une boîte à outils commune. Nous avons fait le choix de nous défaire du mode projet pour nous orienter vers le mode labo. Le premier suppose en effet de comprendre et de maîtriser le monde dans lequel nous sommes. Dans le mode labo, nous nous appuyons sur le VUCA World (acronyme anglais pour Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté). Nos problèmes et nos solutions sont à construire dans ce monde. Essayer de poser des diagnostics sans fin dans un monde VUCA est une perte d'énergie. Nous partons plutôt de là où nous voulons aller. Nous identifions ensuite les capacités nécessaires pour y arriver. Puis nous mettons en œuvre une démarche de *design thinking* ou de prospective pour construire le chemin.

Comme la taille de notre laboratoire d'innovation publique était insuffisante (80 m<sup>2</sup>) à l'échelle du Département, nous avons créé un laboratoire mobile. Nous avons ensuite lancé un appel à manifestation d'intérêt pour identifier les territoires volontaires désireux de mettre en œuvre une transformation radicale. Ensuite nous installons notre laboratoire mobile sur ce territoire, dans le cadre d'une résidence de compétences. Ainsi nous aidons le territoire volontaire à révéler ses capacités locales et à intégrer les capacités dont il a besoin pour relever son défi.

Neuf territoires ont répondu à l'appel à manifestation d'intérêt. Nous avons obligé les structures volontaires à formuler leurs objectifs en termes de 0 ou 100 %. Territoire 0 % de chômage de longue durée, Territoire 100 % gouvernance partagée, Territoire 0 voiture ont été quelques-uns des défis travaillés. Une fois le défi formulé, les premiers pas à effectuer sont identifiés dans une logique de coresponsabilité et à la hauteur des enjeux. Chaque action doit en effet contribuer à se rapprocher du défi. Le système d'évaluation permet de mesurer la part de l'action par rapport à l'objectif de 100 % ou de 0 %.

Nous travaillons beaucoup sur supports numériques. L'acte III de notre Agenda 21 a été construit comme un laboratoire de coresponsabilité pour le bien-être de tous pour aujourd'hui et pour demain. L'objectif d'un projet territorial de développement durable est qu'il soit agréable à vivre pour tous. Nous avons construit un système d'indicateurs territoriaux, accessible à tous les départements de France. Cette boussole commune permet à chaque acteur de voir comment évolue le territoire par rapport à ses objectifs, et de mesurer sa part dans les différentes contributions.

En outre nous avons défini trois défis : la capacité alimentaire, les mobilités choisies et l'autonomie énergétique. Dans ce système de coresponsabilité, chaque acteur sait précisément à quelle hauteur il doit contribuer pour atteindre l'objectif. Ensuite un écosystème de coresponsabilité a été mis en place pour que chacun puisse réaliser sa part à 100 %. Enfin nous avons constitué une bourse d'ingéniosités girondines, qui est un système réciproque d'échanges local.

Laurent GEORGES

Notre structure, de petite taille, ne dispose pas de département de R&D. Nous sommes toujours centrés sur l'innovation car nous devons notre existence aux seuls services et solutions que nous proposons à nos adhérents. Nous innovons dans différents domaines. Historiquement, nous avons apporté de l'innovation sur les infrastructures, avec le déploiement de réseaux à très haut débit à la fin des années 1990. Nous travaillons également sur l'innovation dans le domaine de l'organisation. Ainsi nous réfléchissons au déploiement d'enclaves communautaires, c'est-à-dire le déploiement de services

## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

d'hébergement entre collectivités à partir des capacités résiduelles disponibles. Enfin nous avons également travaillé sur des innovations contractuelles.

Les collectivités locales auront tout à fait intérêt à construire des coopérations avec différents types d'acteurs (ADEME, Caisse des Dépôts, etc.) pour pouvoir porter des innovations. Avec la ville de Paris, nous sommes en train de lancer une étude sur l'hydrogène. Dans ce domaine qui fait l'objet d'un intérêt croissant, nous travaillons beaucoup avec des acteurs privés. Une collectivité a intérêt à construire des passerelles, en intégrant les acteurs privés, tels que des concessionnaires. A défaut, les innovations des acteurs privés finiront par s'imposer.

Comme les projets énergétiques présentent de réels enjeux en termes d'acceptabilité, le syndrome Nimby (acronyme de l'expression « Not In My BackYard », qui signifie « pas dans mon arrière-cour ») est souvent observé. Il importe donc d'intégrer dans ces projets des citoyens, des associations, comme l'association Energie Partagée.

Laurence DENES

Quelles formations doivent être données aux agents confrontés aux évolutions des transitions ? Quelles actions êtes-vous en train d'expérimenter sur votre territoire ?

Nathalie MAS-RAVAL

Pour résoudre un problème, nous posons généralement une équation à plusieurs inconnues. Dans la pratique, l'expérimentation est une manière de trouver des solutions. Plus les essais sont nombreux, plus les chances sont grandes de converger rapidement vers la solution.

Dans le domaine de la construction, nous avons auparavant l'habitude de travailler sur plusieurs supports. Toute modification du projet se traduisait alors par de multiples modifications de fichiers. Aujourd'hui, nous disposons de l'outil de modélisation numérique des bâtiments et des outils 3D, qui sont mis à jour en temps réel. Selon les Anglo-saxons, ces outils permettraient de réaliser un gain de productivité de l'ordre de 20 à 30 %. La formation est essentielle pour s'approprier cette nouvelle manière de travailler. A défaut, l'échec dans l'appropriation de ces outils sera inévitable.

Un autre exemple d'innovation concerne la mobilité. Cette problématique à la mode s'apparente à une équation à la complexité croissante. Les périmètres de la mobilité sont de plus en plus larges. L'ouverture des données sera indispensable pour favoriser les innovations dans ce domaine.

## Une Ville et une Métropole en transitions

Stéphanie JANIN

*Adjointe au maire Montpellier Méditerranée Métropole*

Je représente aujourd'hui Philippe Saurel pour conclure ce colloque. Je remercie l'AITF et le CNFPT pour la qualité de ces rencontres, et je les félicite pour la pertinence de leur intitulé : « Les transitions des territoires ». Aujourd'hui, nous avons besoin de mener des politiques ancrées dans les territoires. Les stratégies hors-sol ne sont plus adaptées. Les frontières administratives des collectivités territoriales ne sont plus l'unique maillon pour résoudre les problématiques contemporaines, comme le défi climatique.

Les transitions sont plurielles, et concernent en particulier notre démocratie. Nous sommes aujourd'hui à un moment charnière de l'évolution de notre société. Ainsi les systèmes très verticaux, pyramidaux et hiérarchisés se confrontent à des systèmes extrêmement horizontaux et participatifs. Dans ce contexte, les élus doivent s'adapter entre ces deux systèmes. Le rôle des collectivités et de l'action publique dans cette transition est très important. L'exemple de la nécessaire adaptation au changement climatique montre clairement que nous sommes dans une période de passage de témoin. A l'échelle locale comme au niveau international, des changements de stratégies vont devoir être opérés. Chacun doit, tel un colibri, s'engager et apporter sa part à l'édifice pour passer le témoin à la génération suivante. Dans ce cadre, le maillon de la collectivité est très important.

Au nom de Philippe Saurel, je vous remercie d'avoir pris la décision d'organiser tous les deux ans vos rencontres à Montpellier. Nous apprécions que notre territoire serve de lieu de réflexion et de partage. Notre territoire métropolitain est très particulier puisqu'il connaît la plus forte croissance démographique de France. Composé de deux tiers d'espaces naturels et agricoles, notre territoire est en outre très vulnérable aux changements climatiques.

Face au défi climatique, qui se traduira notamment au travers du Plan Climat, nous devons veiller à préserver notre qualité de vie en prêtant une attention particulière à la beauté des choses. Plus globalement, il importe aujourd'hui de retrouver une meilleure harmonie entre l'Homme et son univers, en définissant une véritable stratégie pour notre territoire en croissance, soumis au changement climatique. A cette fin, toutes les problématiques identifiées doivent être abordées de manière transversale, non dogmatique et collaborative.

Je vous remercie de votre présence et vous souhaite de belles visites sur le terrain.

Laurence DENES

Je vous propose de découvrir la conclusion graphique des rencontres nationales que nous propose Zèdegrafik.

Patrick BERGER

*Président de l'Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF)*

Nous remercions la ville de Montpellier et vous tous d'avoir répondu présents à ces rencontres. Je souhaite maintenant transmettre le flambeau aux représentants de Dunkerque.

Stéphane HEINRICH

*Directeur adjoint formation, INSET de Montpellier*

La thématique des rencontres nationales 2019 de Dunkerque portera sur les enjeux de l'économie circulaire pour les collectivités territoriales.

## Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

Annick TUAL

*Direction environnement et territoires à la Communauté urbaine de Dunkerque*

Le territoire de Dunkerque sera ravi de vous accueillir les 13 et 14 juin 2019. Je profite de cette occasion pour lancer un appel aux animateurs des groupes de travail pour participer à nos réflexions sur la thématique de l'économie circulaire. Nous avons répondu à l'appel à manifestation d'intérêt « Territoires d'Innovation – Grande Ambition (TIGA) » qui inclut notamment une dimension d'économie circulaire.

Je n'oublie pas la place particulière de Dunkerque sur le territoire français. Notre groupe de travail international rencontrera ses homologues de divers pays.



## **INDEX**

*Nous vous signalons que nous n'avons pas pu nous assurer de l'exactitude du nom suivant :*  
Comeleur.....8