

---

# LES CARNETS

## DE LA TRANSITION TERRITORIALE

Les transitions écologiques, environnementales, citoyennes et managériales  
au service du développement territorial

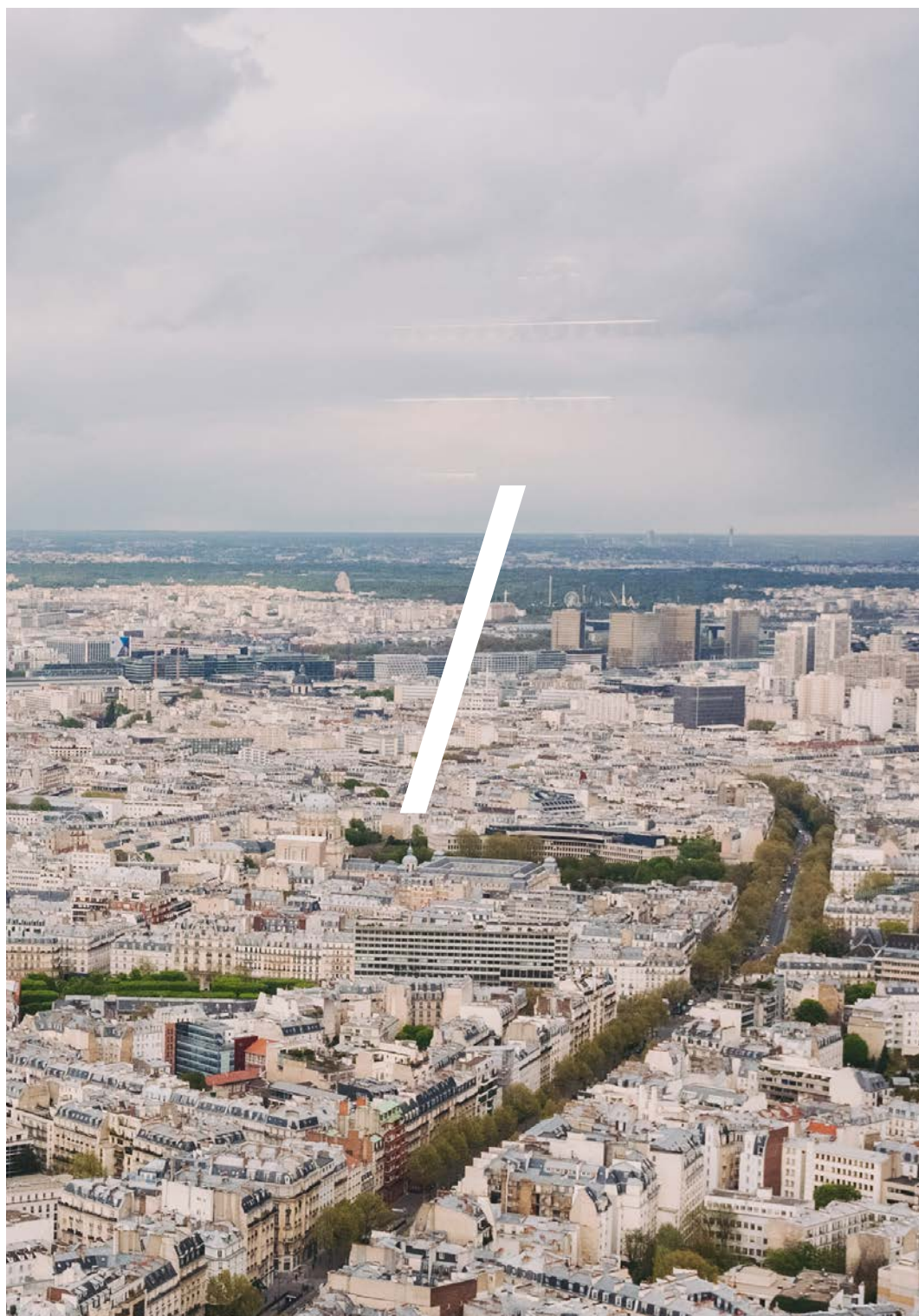
N° /01

---

2020

---





## **Préface du directeur**

Franck Perrinet

**P. 4**

## **Introduction par**

Joseph Salamon

**P. 5**

---

01

La transition  
écologique au service  
du développement territorial

**P. 7**

02

La transition économique  
au service du  
développement territorial

**P. 12**

03

La transition citoyenne et  
managériale au service du  
développement territorial

**P. 17**

---

### **Zoom sur la transition**

numérique par Nicolas Douay

**P. 22**

### **Conclusion**

**P. 26**

### **Pour en savoir plus !**

**p. 28**

# L'INET, UN LIEU DE FORMATION, D'ÉCHANGES ET DE PROPOSITIONS AU SERVICE DE LA TRANSITION TERRITORIALE

---



Depuis la dernière crise sanitaire, le thème de la transition territoriale et écologique s'est vite imposé comme un nouveau paradigme au service du développement territorial : un défi déjà intégré dans plusieurs collectivités territoriales qui essaient de trouver des solutions équilibrées pour ménager leurs territoires en adaptant les activités et les modes de vie. L'objectif étant de satisfaire à la fois les générations futures mais aussi les générations actuelles en composant avec les ressources locales.

C'est autour de ces enjeux que nos élèves ont tenu cette année leur séminaire inter-filière sur le développement territorial. L'objectif de ce séminaire était de leur permettre d'écouter, de discuter, d'échanger, de participer et de débattre avec des professionnels et des universitaires d'horizons différents pour tenter d'imaginer ensemble les défis de la transition territoriale mais aussi de proposer des premières pistes de travail à la fois en termes écologique, économique, citoyen et managérial.

J'ai le plaisir de vous présenter le premier cahier de la transition territoriale que j'ai souhaité lancer dans la continuité de ce séminaire. Par ces cahiers je souhaite partager et valoriser les réflexions et les propositions des élèves qui confirment encore une fois la vocation première de l'INET : un lieu de formation, de croisement et de mise en perspective, ancré dans les réalités territoriales et les défis que doivent relever les collectivités territoriales.

**Franck PERINET**

Directeur général adjoint du CNFPT  
Directeur de l'INET

<sup>1</sup> 3 filières : élèves ingénieurs en chef, élèves administrateurs territoriaux, élèves conservateurs territoriaux des bibliothèques  
<sup>2</sup> du 21 au 25 septembre 2020

# INTRODUCTION

PAR JOSEPH SALAMON

Directeur du développement au département  
des Hauts-de-Seine et professeur des universités  
associé à l'Institut Français de Géopolitique

---

**La pandémie mondiale du Covid19 s'est vite transformée en une multitude de crises sanitaires, sociales, économiques et écologiques touchant tous types de sociétés et tous types de territoires. Ces crises ascendantes ont mis en avant plusieurs réalités et plusieurs phénomènes d'injustices sociales, médicales, urbaines, économiques, écologiques ou numériques creusant encore plus les écarts entre les sociétés. Les autorités publiques de tous niveaux (international, national et territorial) se sont retrouvées au premier front pour mener - et avec tous leurs moyens - plusieurs combats avec des défis qui dépassent leurs capacités financières et humaines.**

Face à ces crises inédites, les collectivités territoriales ont joué un rôle primordial aux côtés de l'Etat, étant en première ligne face aux citoyens. Ces collectivités souffraient déjà avant la pandémie d'absence de moyens financiers et humains et essayaient d'innover pour répondre aux besoins de leurs habitants. Désormais, l'innovation territoriale n'est plus suffisante et nécessite dorénavant une réelle transition territoriale qui toucherait le sens même de l'action publique : la définition des priorités nécessite ainsi une redéfinition des sens qu'on veut se donner pour imaginer la vie de demain, le « monde d'après » si évoqué ces derniers mois par l'ensemble des pouvoirs politiques.

A ce niveau, nous rappelons que le mot « transition » trouve ses racines

étymologiques du latin (transitio) pour signifier le « passage » et la « transition ». Dans ce cas, la transition signifie avant tout une action ou une manière de passer d'un état à un autre : une manière d'effectuer une liaison entre deux parties, entre deux discours, entre deux styles (littéraires, architecturaux, managériaux...), entre deux rythmes, entre deux régimes, entre deux secteurs urbains.... La transition est définie ainsi comme une étape charnière, comme un pont qui relie deux états différents ou deux situations différentes.

Dans cette lecture « de liaison », la transition territoriale devient un « espace de médiation » qui part d'une situation territoriale en crises (sociale, économique, environnementale, urbaine, politique...) vers une situation

territoriale « paisible » prenant en compte à la fois les besoins des générations actuelles et futures. Cela implique plusieurs dimensions à la fois réelle (liaison entre deux états), symbolique (changement de paradigmes) et imaginaire (passage vers un nouveau monde) engageant plusieurs acteurs avec des postures singulières et collectives.

C'est dans ce cadre que le séminaire inter-filière « développement territorial » de l'INET s'est tenu fin septembre pour interroger le rôle des collectivités territoriales dans la définition de ce « nouveau monde » que nous qualifions par « transition territoriale » à l'échelle locale : un nouveau monde qui proposerait des nouveaux paradigmes managériaux, urbains, sociaux, économiques, écologiques, numériques, démocratiques, mais aussi culturels, sportifs, éducatifs ou autre. C'est un nouveau projet de société, une réelle démarche de transition sociétale qu'il faudra imaginer à travers un développement territorial solidaire et adapté.

C'est dans la continuité de ce séminaire que l'INET a proposé de partager les réflexions et les propositions des élèves en les valorisant à travers la publication d'un carnet de la transition territoriale.

L'objectif principal de ce premier numéro des carnets de la transition territoriale est d'aborder trois dimensions spécifiques de la transition territoriale : la transition managériale, écologique et économique. Ces trois dimensions ont fait l'objet de travaux de groupes mixtes parmi les trois filières qui ont participé au séminaire. Ce carnet est basé essentiellement sur le fruit des échanges et des propositions qui ont émergé lors de ces ateliers de travail.

Naturellement, ces trois dimensions ne résument pas à elles seules l'ensemble des enjeux de la transition territoriale qui ont été largement abordés lors du séminaire en question. Des enjeux qui concernent aussi les transitions numérique, sociale, sanitaire, citoyenne, urbaine, démocratique...

### **Ce premier carnet est divisé en trois parties :**

- La transition écologique au service du développement territorial
- La transition économique au service du développement territorial
- La transition citoyenne et managériale au service du développement territorial avec un zoom sur la transition numérique.

### **En termes de méthode de travail, chaque partie sera abordée en deux temps :**

- Le temps de la réflexion pour proposer des éléments de définition de la transition territoriale
- Le temps des propositions pour formuler des pistes de travail stratégiques et opérationnelles pour engager la mise en œuvre de la transition territoriale.



# 01

## **LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL**

« Le meilleur moment de planter un arbre était il y a 20 ans. Le deuxième meilleur moment est maintenant ! »

Proverbe chinois

# LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

---

## ÉLÉMENTS DE DÉFINITIONS

### La transition écologique c'est...

- > Un processus d'adaptation des activités et modes de vie humains dans le but de préserver l'environnement et la biodiversité
- > Une démarche à mettre en œuvre d'urgence, et de manière radicale, pour intégrer la finitude des ressources, et du bon sens dans notre modèle économique et social
- > Une transformation systémique vers des sociétés qui réconcilient les enjeux humains (dimension sociale et économique) et les enjeux naturels
- > Un processus de métamorphose, qui s'inscrit en rupture et continuité (s'inspirer du meilleur pour penser un modèle en rupture avec la trajectoire actuelle)

# PROPOSITIONS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELLES

## Urbanisme participatif, un formidable outil pour réussir la transition écologique

### 1. Faire connaître le projet et faire disparaître les craintes des habitants à court terme

Plusieurs entrées sont possibles pour justifier le projet :

- l'entrée économique (gain pour financer d'autres projets, attrait touristique et dynamisme économique),
- l'entrée loisir/éducatif,
- l'entrée santé/environnement (sauvegarder la biodiversité et améliorer nos propres modes de vie en retrouvant des cycles naturels).

### 2. Sensibiliser les habitants aux bienfaits à long terme du projet.

Plusieurs pistes ont été identifiées pour intéresser les habitants au projet et les sensibiliser : action culturelle, action scientifique, concertation citoyenne...

#### Des écueils potentiellement nombreux...

- Réticence des élus
- Difficulté à diversifier les publics concertés au-delà des retraités et des citoyens engagés
- Technicité de certains sujets : assainissement...

- Public parfois défaitiste, « le projet est déjà ficelé »
- Temps d'acculturation et de motivation des participants, pas toujours en adéquation avec le temps du projet ou le temps du public
- Compétences des agents et des experts souvent insuffisamment formés à la concertation

#### Des opportunités

- Améliorer le projet, mieux l'insérer dans son environnement
- Afficher un enjeu de citoyenneté, de cohésion sociale, façon de contribuer à la réponse à la crise démocratique
- Prolonger la réflexion de la collectivité par une « couche additionnelle » d'usages et de besoins
- Les gens finissent par être raisonnables (auto régulation de groupe)
- Une condition d'acceptabilité des projets

---

# VADEMECUM DE L'OPÉRATIONNEL

**Accepter la contradiction** et accepter de décentrer le rapport politique / administration expert / citoyen

**S'entourer d'expertises** peu « classiques » dans le monde de l'aménagement (sociologues...)

**Fixer des règles du jeu** dès le départ (transparence, périmètre des enjeux, neutralité, clarté de la feuille de route, calendrier...)

**Diversifier des supports et les modes d'animation**, pour rechercher un public varié et libérer la parole ( tables rondes post-it, équipements culturels, antennes de quartier ou jeunesse, associations, enquêtes sociologiques, outils numériques, boîtes à idées...)

**Valoriser la concertation, mobiliser les habitants, responsabiliser la prise de parole** (communication, comptes rendus des ateliers, partage des documents, participation de citoyens aux jurys, expositions ...)

---

## **Quel est le rôle des collectivités territoriales et des pouvoirs publics ?**

- L'exemplarité = éveil des consciences par le modèle (en matière d'éclairage public par exemple)
- La pédagogie = informer, faire comprendre, diffuser les études

- L'expertise = les pouvoirs publics doivent pouvoir répondre aux questions et connaître les enjeux de la transition écologique en particulier sur leur territoire.

- L'accompagnement = aider ceux qui souhaiteraient à leur tour œuvrer pour la transition écologique

Les collectivités ne peuvent pas seules porter la transition écologique, c'est aux citoyens de s'en saisir et elles sont là pour les y aider et leur servir de modèle.

Les actions et le programme proposé remplissent donc le rôle dévolu aux collectivités territoriales en matière de transition écologique. Ils mêlent à la fois **l'explication, la concertation, la participation, la sensibilisation** et essaient ainsi de partager le travail de la transition écologique avec les habitants.

Ces actions seront d'autant plus pertinentes quand les projets peuvent s'appuyer sur la coopération entre les différents niveaux territoriaux via l'ingénierie territoriale (appui aux communes et aux EPCI par les régions et prestations d'accompagnement sur les projets d'investissement/aménagement par les départements).

L'urbanisme participatif est un processus d'association des habitants à la conception des projets de transformation d'un territoire, qui dépasse la seule démarche information. Procède d'une forme de reconnaissance d'une «expertise» habitante parmi le panels des nombreux experts.





# 02

## **LA TRANSITION ÉCONOMIQUE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL**

« On ne peut pas, sous prétexte  
qu'il est impossible de tout faire  
en un jour, ne rien faire du tout »

Abbé Pierre

# LA TRANSITION ÉCONOMIQUE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

---

## ÉLÉMENTS DE DÉFINITIONS

### La transition économique c'est...

- > Une transformation vers des modes de production et de consommation sobres, territorialisés reposant sur un accompagnement social et un usage raisonné des technologies
- > Un passage progressif intégrant différentes contraintes notamment le caractère fini des ressources, mais aussi des objectifs sociaux et environnementaux pour parvenir à une répartition juste des ressources
- > Une évolution, progressive, nécessaire, voire contrainte, d'une utilisation des facteurs de production de biens et services à une autre, qui permette de maintenir le cadre de vie sur un territoire.
- > Un changement long vers un modèle de croissance et de développement plus résilient et durable qui répond aux nouveaux enjeux de localisation des activités, de diversification de la production, de compétitivité internationale, d'emploi et d'insertion, et qui peut requérir un accompagnement des pouvoirs publics

# PROPOSITIONS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELLES

## Comment repenser la proximité et l'incarner en :

- > Assurant la présence de commerce de proximité et d'emplois sur l'ensemble du territoire
- > Répondant aux besoins essentiels de la population (commerces, santé, transports, lieux culturels, éducation...)
- > Identifiant les ressources disponibles sur le territoire (emplois, compétences, activités économiques, énergie...) et les mettre en regard des besoins
- > Transformant les friches industrielles pour en faire des lieux de partage, d'échange, de création, de formation,...
- > Valorisant les projets dans une stratégie de marketing territorial plaçant les habitants et les richesses du territoire au centre pour attirer de nouvelles activités économiques.



# ATTRACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

## Rôle des collectivités dans l'accompagnement des entreprises

Pour favoriser l'innovation des entreprises du territoire, il est intéressant d'impulser une logique de renouvellement des activités notamment en soutenant les initiatives des jeunes entrepreneurs sur le territoire.

En parallèle, il est possible de penser une politique de contractualisation avec les autres publics, notamment les bénéficiaires du RSA qui pourraient bénéficier de parcours d'accompagnement par l'emploi au sein d'entreprises locales. Les plans locaux d'insertion pour l'emploi sont également des pistes pour faire de l'accompagnement individualisés des publics fragiles.

Les intercommunalités apparaissent comme l'échelon idéal pour jouer le

rôle d'ensemblier et favoriser l'innovation en mettant autour de la table la Banque publique d'investissement, les banques privées, les représentants syndicaux, les représentants de corporations, Pôle-Emploi. Elles peuvent également d'attirer des entreprises innovantes en actionnant le levier fiscal par le biais de zones franches.

### 2 points de vigilance :

- > Veiller à une répartition des compétences, en particulier avec la Région et la question des aides d'Etat
- > Respecter la jurisprudence dans le cas des services d'intérêt économique général

## Les leviers de l'attractivité économique

|                                                                |                                                                                               |                                                                             |                                                                                                                                              |                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capitaliser sur l'écosystème économique du territoire          | Mettre en place une stratégie de marketing territorial en valorisant les atouts du territoire | Créer une agence d'attractivité                                             | Lancer des appels à projets pour favoriser les initiatives de l'économie sociale et solidaire                                                | Mettre en avant le territoire au travers de campagne de publicité                                                           |
| Renforcer les infrastructures de transport et de communication | Etre en capacité de mobiliser rapidement une main d'œuvre disponible localement               | Structurer des circuits courts notamment alimentaire                        | Investir dans des projets culturels                                                                                                          | Accompagner les salariés des entreprises du territoire dans leur installation (aide à la recherche de logement par exemple) |
|                                                                |                                                                                               | Veiller à l'offre de services publics (accès aux soins, écoles, postes,...) | Développer les pôles d'enseignement universitaire pour attirer des étudiants qui pourront par la suite s'installer, activer le levier fiscal |                                                                                                                             |

---

# VADEMECUM DE LA TRANSITION ÉCONOMIQUE

Instaurer une gouvernance partagée pour préserver les emplois existants sur le territoire, en restant à l'écoute des acteurs économiques .

Recenser les aides classiques et exceptionnelles dans une optique de préservation des emplois existants d'une part, logique de gouvernance d'autre part (Etat, région, département, communes, chambres consulaires, tribunal de commerce, BPI, banques privées, représentants syndicaux, patronaux, corporations, communautés de communes et d'agglomération alentour, Pole Emploi).

Développer une nouvelle stratégie d'attractivité du territoire avec des leviers très opérationnels (développement d'un PLIE, fiscalité notamment jeu sur la CFE, immobilier d'entreprise) et d'autres plus stratégiques (réactivation de certaines filières, aménagement y compris numérique sur un territoire, transports, accessibilité du territoire, innovation, formation).





# 03

## **LA TRANSITION CITOYENNE ET MANAGÉRIALE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL**

« Commencer par changer en  
vous, ce que vous voulez changer  
autour de vous ! »

Mahatma Gandhi

# LA TRANSITION CITOYENNE ET MANAGÉRIALE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

---

## ÉLÉMENTS DE DÉFINITIONS

### La transition managériale, c'est...

- > Prendre ses responsabilités pour considérer de front la finalité et la qualité de son service d'une part...
- > Adapter des pratiques et des postures de travail pour répondre aux objectifs de QVT, de performance de service public et aux impératifs de transition (sociétaux, écologiques, économiques)
- > Passer d'un modèle hiérarchisé et fondé sur le contrôle à un modèle plus horizontal basé sur la confiance, l'autonomie et la responsabilisation, pour favoriser l'efficacité du service public et l'épanouissement des individus

# PROPOSITIONS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONELLES

Depuis quelques années des débats émergent autour de la question de la représentativité et de la démocratie locale qui posent la question de l'inclusion des citoyens dans le processus de décision des collectivités. Il s'agit à la fois de les consulter pour adapter les politiques publiques, mais aussi de leur redonner un pouvoir dans la prise de décision, au-delà du seul vote.

Ces nouvelles démarches de participation citoyenne sont donc une donnée avec laquelle il faut compter dans le processus de transition managériale. Les managers territoriaux aujourd'hui sont aussi chargés de mettre en place ce type de dispositifs.

La problématique est alors d'inclure la participation citoyenne dans l'organisation et l'activité des services, de la faire accepter par les équipes et enfin de l'intégrer dans les instances propres à la collectivité.

La participation citoyenne a une vocation transversale, elle touche tous les services, qu'ils soient impliqués car ils en font eux-mêmes l'objet. On pense en particulier à des services de proximité, en lien permanent avec les usagers, soit en tant que services support de la démarche participative. On pense au service RH, dans sa fonction d'animation managériale, au service communication à la fois pour la communication en interne sur la démarche et celle auprès des citoyens. Ces services peuvent

également produire des outils pour faciliter la participation citoyenne.

On voit également depuis quelques années émerger des services qui lui sont dédiés et qui travaillent avec les directions sectorielles sur certains projets et contribuent à construire une approche plus transversale de la participation citoyenne, qui se heurte parfois au fonctionnement en silos des collectivités territoriales.

## **Mise en place une démarche de participation citoyenne**

### **Définir les objectifs :**

- 1.** pour quel type de projet et à quelle étape du projet faire de la participation citoyenne ?
- 2.** Quelle dose de participation citoyenne (tout au long du processus ou à certaines étapes comme la construction ou l'évaluation du projet) ?

Il faut également mettre en place des dispositifs de régulation et de pilotage dédiés à la démarche qui seront chargés de recueillir et de traiter les propositions émanant de la consultation citoyenne.

Enfin, la participation citoyenne doit être pleinement intégrée à l'organisation des services et doit être portée par tous les agents.

### **Place du citoyen dans le travail des équipes**

Plusieurs questions se posent : le temps de travail, la formation des agents, l'acceptabilité de la participation citoyenne par les agents.

Des blocages sont possibles : difficulté à déléguer la démarche aux agents de façon autonome, sentiment d'être remis en cause dans leurs compétences, phénomène du « toujours les mêmes » agents qui se proposent pour faire des ateliers participatifs ou pour aller à la rencontre des citoyens.

### **Place du citoyen dans les instances de la collectivité**

Différentes instances de participation citoyenne peuvent être mises en place, avec le portage des élus : assemblées et conseils de quartiers, comités consultatifs, conseils citoyens, outils d'interpellation du conseil municipal, mission d'expertise citoyenne, budget participatif. Cela nécessite une bonne communication auprès des élus.

### **Quels sont les nouveaux espaces de travail et comment s'articulent-ils ?**

Un équilibre reste à trouver entre les profils de chacun. Notamment, les limites du flex office et du télétravail restent à définir en prenant en compte certains risques : celui de la « perte de contact » (avec sa hiérarchie et ses collègues) et celui de la confusion entre domicile et travail.

### **Outils numériques et télétravail**

Le manager a un rôle d'encadrement et d'accompagnement des agents dans la prolifération d'outils et de tâches. Des dispositifs sont à mettre en place pour sensibiliser agents et managers aux risques (techniques, psychologiques et de sécurité) et pour donner à chacun les codes pour une utilisation optimale et raisonnée des outils et espaces de travail numériques (droit à la déconnexion, charge de travail, dialogue avec l'encadrement...)

- > Manager, c'est à la fois savoir prendre ses responsabilités et s'adapter.
- > Poursuivre un objectif de qualité du service plutôt que de performance pure.
- > L'implication et le bien-être des agents ne sont pas secondaires.

### **3 points de vigilance :**

- > Penser la temporalité.
- > Ne pas oublier la capacité du manager à décider, à trancher.
- > Garder en mémoire la finalité du service.

### Quels types de management pour des collectifs plus intelligents ?

Avant même l'intelligence collective, s'attacher à construire un collectif !

#### 3 enjeux :

- > Circulation de l'information = quelle communication interne ? Exemple du « happiness manager ».

> Choix des outils : Trello, ateliers...  
Le tout numérique peut bloquer les agents.

> Formation à l'intelligence collective et aux modes de management associés (holacratie...).

Le cadre peut être amené à se démultiplier pour accompagner l'équipe qui souhaite s'engager dans l'intelligence collective d'une part et ceux qui s'en tiennent à un management classique d'autre part.

---

## VADEMECUM DE LA TRANSITION CITOYENNE ET MANAGÉRIALE

Inclure la participation citoyenne dans le management et accompagner les agents dans ces démarches

Mettre en place des dispositifs et des postures qui améliorent la qualité de vie au travail des agents

Développer la responsabilisation des agents

Initier le management par objectifs

Promouvoir la posture du manager facilitateur, à l'écoute

Remettre l'humain au cœur des pratiques managériales

Assumer le droit à l'erreur et valoriser les initiatives des agents

Aménager des espaces de travail modulables, adaptables à chacun

Respecter l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, bousculé à l'heure du télétravail

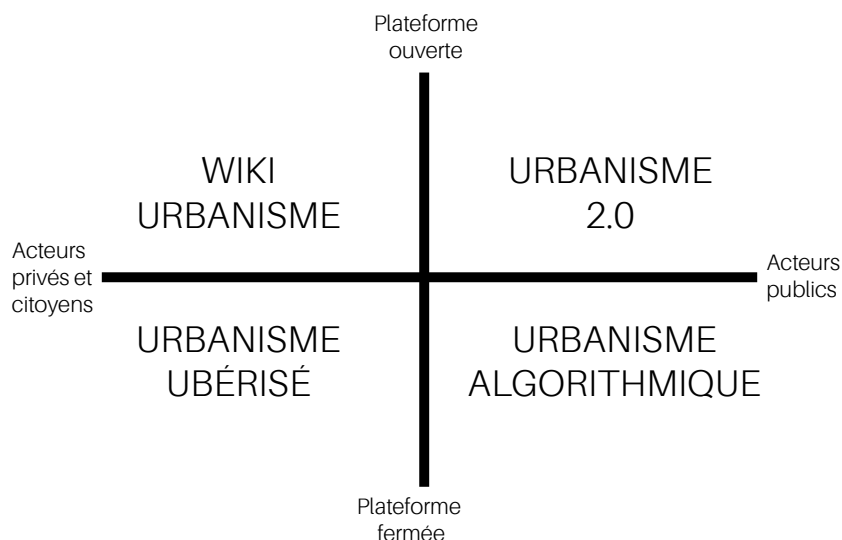
# ZOOM SUR LA TRANSITION NUMÉRIQUE

NICOLAS DOUAY

Professeur des Universités en aménagement de l'espace  
et urbanisme - Université Grenoble Alpes, UMR PACTE

---

Les mutations technologiques ont souvent produit des changements sociaux importants qui se traduisent dans l'espace et la pratique de l'aménagement. Alors que la ville intelligente fait partie des concepts incontournables, voire dominants, les usages du numérique peuvent influencer l'urbanisme selon quatre directions différentes. Ces scénarios sont représentés par une boussole composée d'un axe horizontal opposant acteurs institutionnels et non-institutionnels, et un second axe avec l'opposition ouverture et fermeture.



## **Scénario 1**

### **un urbanisme algorithmique ou le retour des experts**

La première direction possible repose sur la croyance dans la technique et les données, dans la tradition de la cybernétique inventée à la fin des années 1940. La ville intelligente repose, aujourd'hui, sur un accès à des données supplémentaires dont le traitement est rendu plus rapide par le numérique, offrant de nouvelles ressources pour l'aménagement. Les acteurs privés participent à la circulation de ces modèles. C'est déjà le cas du groupe IBM et du centre d'opérations de Rio de Janeiro. Dans ce scénario, la numérisation des méthodes d'aménagement correspond au retour d'un urbanisme d'expertise avec la domination d'acteurs techniques dans la production urbaine. Cela donnerait une nouvelle jeunesse à une approche rationnelle qui apparaîtrait maintenant sous les traits d'un urbanisme durable.

## **Scénario 2**

### **un urbanisme ubérisé sous la pression d'une extension du domaine du capitalisme urbain**

La deuxième direction possible renvoie à l'économie digitale - un vaste marché pour les grands groupes de services urbains - mais aussi à l'émergence de nouveaux acteurs. Concrètement, le privé devient plus présent dans l'espace urbain et fait évoluer la définition traditionnelle des services publics avec les services de mobilités partagées comme Vélib' ou Autolib' à Paris ou les bornes de connexion LINK à New York. Quelques start-up

procèdent aussi à une « disruption » (rupture) à l'image des chauffeurs Uber ou des logements Airbnb.

Ainsi, le numérique fait apparaître de nouveaux acteurs dans la production urbaine qui viennent remettre en cause la légitimité et la capacité d'action des acteurs institutionnels. Il s'agit d'une poursuite de la privatisation de la ville que l'on peut rapprocher de l'approche stratégique de l'aménagement avec des acteurs privés dont l'influence augmente en doublant les acteurs publics.

## **Scénario 3**

### **un wiki-urbanisme à la recherche d'une ville alternative**

La troisième direction correspond aussi à un contournement des acteurs publics mais par la société civile. En effet, en suivant l'esprit des créateurs du réseau Internet, des citoyens plus ou moins organisés, mais agissant toujours en réseau, s'emparent des questions urbaines. Ces « hackers » ou « codeurs » civiques participent au mouvement des « Civic Tech » en développant des dispositifs socio-techniques au service d'un renouveau démocratique. Ce wiki-urbanisme correspond à différents registres d'action allant de la contestation avec les sites de pétition en ligne à des formes plus élaborées de contribution et de délibération. Bien souvent, la cartographie sert de base à ces échanges comme pour Carticpe qui propose de localiser de nouvelles idées, de les commenter et de voter.

Dans ce cas, les acteurs de la société civile participent à la même dynamique que les acteurs privés du numérique en remettant en cause la légitimité et la capacité d'action des acteurs publics à faire la ville en contournant les acteurs institutionnels. Cette dynamique n'est pas nouvelle, il s'agit de l'influence des mouvements sociaux qui s'appuient maintenant sur le numérique et viennent ainsi renforcer l'approche communicationnelle de l'aménagement. De même que l'urbanisme ubérisé, le wiki-urbanisme constitue une remise en cause des acteurs publics.

## **Scénario 4**

### **un urbanisme open-source par le renouveau des pratiques des institutions de l'aménagement**

Enfin, la quatrième possibilité s'appuie sur les institutions. Pour celles-ci, la numérisation renvoie à la circulation et l'ouverture des données publiques (open data) et aux nouvelles ressources offertes par la technologie pour mettre en dialogue les acteurs de la ville avec une évolution des instruments de la participation. Ces dispositifs socio-techniques peuvent prendre différentes formes en fonction de la nature des objets discutés, de leurs spatialisations et des degrés d'ouverture de la décision.

La participation change donc de nature en devenant moins conflictuelle et plus balisée. Le pouvoir décisionnel citoyen est plus important même si la dimension de délibération collective est peu présente car les processus sont largement encadrés politiquement et administrativement. Par ailleurs, le nombre de citoyens mobilisés

est plus large mais il n'est pas certain que cela réponde à l'enjeu de diversification des publics.

Le numérique vient ainsi donner des ressources supplémentaires pour rendre plus tangible le tournant collaboratif dans l'urbanisme. Celui-ci a pour objectif de parvenir à des consensus par l'intermédiaire d'une interaction réussie entre un grand nombre d'acteurs. Dans ce sens, les technologies numériques offrent de nouvelles possibilités pour rendre ce tournant plus effectif et réduire le décalage entre théories et pratiques.

### **Des configurations locales forcément hybrides et inédites**

Ces quatre directions qu'emprunte l'urbanisme numérisé sont davantage complémentaires que contradictoires. Localement, l'une ne va pas éclipser toutes les autres. Ainsi, dans la plupart des villes, il est possible de repérer des interactions dans des configurations locales forcément inédites et hybrides.

Elles mettent en avant différentes catégories d'acteurs (techniques, privés, citoyens et institutionnels) qui illustrent la diversité des effets du numérique. À Grenoble, on retrouve ainsi l'usage du big data pour les opérateurs de services urbains, les enjeux de régulation des plateformes telles qu'Airbnb, les mobilisations citoyennes en ligne afin de mettre en œuvre les processus de transition à l'image du Civic Lab et bien sûr le développement de plateformes participatives par les acteurs publics. L'avenir dira si la numérisation progressive des villes sera à la hauteur des promesses mais nous pouvons déjà faire l'hypothèse qu'il s'agira d'un élément central de l'évolution de la pratique de l'urbanisme.



**NOTRE  
CAPSULE AUDIO  
À ÉCOUTER**

# CONCLUSION

PAR JOSEPH SALAMON

Directeur du développement au département  
des Hauts-de-Seine et professeur des universités associé  
à l'Institut Français de Géopolitique

---

L'objectif de ce premier carnet de la transition territoriale était de présenter des clés de lecture, d'analyse et d'intervention pour piloter une démarche de transition territoriale et ceci quel que soit l'échelle d'intervention (communale, intercommunale, départementale ou régionale).

Ces clés permettent d'analyser le sens, les enjeux et les conditions de réussite d'une telle démarche de transition en croisant trois dimensions importantes : managériale, écologique et économique. Ces trois dimensions sont reliées entre-elles ainsi qu'avec d'autres facettes de la transition territoriale (sociale, politique, démocratique, urbaine...).

Ce premier carnet a mis en valeur l'importance de lancer plusieurs perspectives et plusieurs chantiers qui méritent d'être étudiés et portés par les différentes strates territoriales, afin d'améliorer l'élaboration, le pilotage, la mise en œuvre de toute démarche de transition territoriale. Nous en proposons quelques-uns à mettre en place pour rentrer pleinement dans un vrai processus de transition territoriale :

## **1. Document cadre territorial en faveur de la transition territoriale**

Ce document peut prendre plusieurs formes comme l'établissement d'une charte, d'un Agenda de la transition territoriale ou d'un référentiel local. Ce document pourra préciser les enjeux par domaine d'activité stratégiques avec des objectifs stratégiques et opérationnels clairs.

## **2. Démarche de transition managériale pour accompagner ce processus de changement**

Cela peut prendre plusieurs formes comme l'établissement d'une charte de la transition managériale ou la réorganisation des services avec le prime de la transition territoriale ou la désignation de services ou de personnes dédiées au suivi d'une telle démarche.

### **3. Nouveau système de gouvernance territoriale tournée vers la transition territoriale**

Cela peut prendre plusieurs formes comme l'élaboration d'un guide de gouvernance locale qui préciserait le rôle des acteurs locaux, en particulier celui des élus, des experts mais surtout de la population en prenant en compte les attentes des générations actuelles et futures.

### **4. Outils de sensibilisation en faveur de la transition territoriale**

Cela peut prendre plusieurs formes comme l'élaboration de documents de communications (expositions, dépliants thématiques...) ou d'animation pédagogiques envers plusieurs publics cibles, notamment les plus jeunes (interventions dans les écoles, jeux adaptés, ateliers de sensibilisation...).

Ces différents chantiers nécessitent une décision politique et administrative territoriale forte et engagée qui soit consciente que nous sommes dans une phase charnière entre deux époques, entre deux situations, et que c'est le moment d'agir !

Le chantier de  
la transition est lancé.  
Aux territoires de  
relever les défis !

# POUR EN SAVOIR PLUS !

---

Carmes M., Noyer J.M. (dir.), *Devenirs urbains*, Presses des Mines, Paris, 2014  
<https://books.openedition.org/pressesmines/2363>

Danielou J., Menard F., *L'art d'augmenter les villes (pour) une enquête sur la ville intelligente*, rapport du PUCA, 2013.

Douay N., Reys A., « *Twitter comme arène de débat public : le cas du conseil de Paris et des controverses en aménagement* », *L'information géographique* vol. 80, no 4, p. 76-95, 2016.  
<https://www.cairn.info/revue-l-information-geographique-2016-4-page-76.htm>

Douay Nicolas, « *La numérisation des dispositifs de participation de la mairie de Paris : le cas du budget participatif et de la plateforme "Madame la Maire, j'ai une idée!"* », NETCOM, numéro Réseaux sociaux numériques et recherche, no 30-3/4, p. 249-280, 2016, disponible à l'adresse : [netcom.revues.org/2542](http://netcom.revues.org/2542).

Douay Nicolas, *L'urbanisme à l'heure du numérique*, Londres, ISTE, 2018.  
<https://www.istegroup.com/fr/produit/lurbanisme-a-lheure-du-numerique/>

FNAU, *#Ville des Intelligences #Territoires Numériques*, Paris, FNAU, 2017.  
<http://www.fnau.org/fr/publication/ville-des-intelligences-territoires-numeriques/>

IAU, *De la Smart City à la région intelligente*, Cahiers de l'IAU, Paris, IAU.  
<https://www.institutparisregion.fr/nos-travaux/publications/de-la-smart-city-a-la-region-intelligente.html>

Languillon Raphaël, *Derrière les mots : la smart city*, La Fabrique de la Cité, 2020  
<https://www.lafabriquedelacite.com/publications/derriere-les-mots-la-smart-city/>

Picon Antoine, **Smart Cities Théorie et critique d'un idéal auto-réalisateur**, Éditions B2, 2013.  
<http://editions-b2.com/les-livres/6-smart-cities.html>

Salamon Joseph, **Stratégies et administration générale - Innover dans les collectivités territoriales**, Territorial Éditions, coll. « Dossiers d'experts », 2019.

Salamon J., **Comprendre les acteurs du débat citoyen local**, Territorial Éditions, coll. « Les essentiels », 2020.

Salamon J., **La ville des enfants - Les générations futures au coeur de la participation citoyenne**, Territorial Éditions, coll. « Les essentiels », 2020.

Salamon J., **Aménager la ville avec les habitants. La participation citoyenne au coeur du projet urbain**, Territorial Éditions, Coll. « Les essentiels », 2020.

SAPY G., **La transition énergétique : pourquoi et comment elle va changer notre vie**, Paris, L'Harmattan, 2013

SCARWELL H.-J., LEDUCQ D., GROUX A., (dir.), **Réussir la transition énergétique**, Edition des Presses universitaires du Septentrion, 2015

Waintrop F., « **Écouter les usagers : de la simplification à l'innovation** », Revue française d'administration publique, vol. 1, no 137-138, p. 209-215, 2011.

Zaza O., « **L'e-gouvernance pour la participation citoyenne : imaginaires du futur, nouvelles compétences et impacts territoriaux** », dans Pyramides, no 26/27, 2016, disponible à l'adresse :  
[l'e-gouvernance pour la participation citoyenne : imaginaires du fu...](#)

## Coordination

**Joseph SALAMON**, Directeur du développement au Département des Hauts-de-Seine et professeur des universités associé à l'Institut français de géopolitique

**Cécile LELEUX**, conseillère formation, chargée de séminaires inter-filières dédiés aux politiques publiques, INET

---

## Participation

**Claire CHUBILLEAU**, Elève administratrice territoriale

**Sabine LAURANT**, Elève ingénieure en chef territoriale

**Agathe PAYAN**, Elève conservatrice territoriale des bibliothèques

---

## Conception éditoriale

INET

Graphisme

**Voituriez & Obringer** (VO), Strasbourg



**QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT**