

Mise en récits : les initiatives de grandes collectivités françaises

Les enseignements de
la communauté apprenante
Territoires narratifs
(2023-2024)

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

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

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



Mise en récits : les initiatives de grandes collectivités françaises

Les enseignements de
la communauté apprenante
Territoires narratifs
(2023-2024)

LES ENSEIGNEMENTS

Pourquoi cette communauté apprenante ?	P.08
Enseignements et pistes stratégiques	P.13
Les dimensions de la Mise en récits à renforcer	P.18

LES INITIATIVES

L’Agora et le Pacte Lyon 2030 : la Ville de Lyon, un chef d’orchestre au service de la sobriété territoriale	P.22
Mettre au travail les controverses territoriales : les Métropoles de Rouen-Normandie et de Rennes	P.26
L’Assemblée Citoyenne du Futur et la Cité des Transitions : renforcer les coopérations locales à Marseille	P.30
« Paris à 50°C » : un exercice grandeur nature pour se préparer aux chaleurs extrêmes	P.33
« Demain n’attend pas » : la mise en récits de la politique d’aménagement du territoire nantais	P.37

MISE EN RÉCITS : LES INITIATIVES DE GRANDES COLLECTIVITÉS FRANÇAISES

Les enseignements

POURQUOI CETTE COMMUNAUTÉ APPRENANTE ?

Parce que la transition n'est pas une affaire de technologie (globalement, nous avons d'ores et déjà toute la technologie disponible pour vivre) mais une affaire de transformation sociétale, de récits et de changements de comportements. **Autrement dit, la transition est une affaire de mise en désir et en mouvement d'une pluralité d'acteur-rices pas toujours d'accord, qui appellent à la mobilisation de leurs imaginaires et à l'émergence de représentations renouvelées et partagées, sans pour autant verser dans la propagande autoritaire.** Autrement dit encore, la transition est une affaire de conduite démocratique du changement dans laquelle les collectivités territoriales jouent une place centrale.

Pour conduire ce changement à l'échelle d'un territoire, l'approche par la « mise en récits » (au pluriel, on insite !) constitue un outil stratégique pour porter et piloter la transition. Elle relève certes de la communication (sincère !), mais aussi d'une façon de définir un cap et une trajectoire (un projet de territoire), de convoquer le passé pour mieux se projeter collectivement dans l'avenir. C'est une façon de coopérer et de poser des arbitrages (et donc de réhausser la légitimité du politique, en particulier en période de forte incertitude), en faisant appel au sensible (cette vibration relationnelle, pas seulement rationnelle), en tenant compte de la subjectivité des différent-es acteur-ices (et de la légitimité de leurs désaccords). **Le récit délivré est important mais le processus qui le fait naître et les autres récits et initiatives qu'il déclenche comptent tout autant. C'est pourquoi nous parlons d'approche et qu'il est nécessaire de la penser au delà des « livrables ».**

Pour apprendre les un-es des autres, la Fabrique des transitions et la Ville de Paris ont ainsi souhaité créer un espace de travail col-

laboratif transpartisan et entre pairs, à la fois confidentiel et délimité dans le temps.

Pénélope Comites, chargée de l'Innovation, de l'Attractivité, de la Résilience et de la Prospective Paris 2030 a convié des collectivités avec lesquels elle souhaitait échanger à ce sujet. Du point de vue des élu-es et des agent-es, comment raconter et piloter la transition écologique par les récits ? Ainsi est née la communauté apprenante Territoires narratifs qui a rassemblé des élu-es et des agent-es de grandes collectivités françaises, en charge des enjeux de transition, de résilience, de prospective et de démocratie locale, pour partager leurs expériences et s'outiller réciproquement sur la conduite de changement par les récits.

La mise en récits dépasse les enjeux de communication pour être pensée comme un véritable levier de conduite de changement organisationnel et politique.

Lors de cinq ateliers de travail au cours de l'année 2023-2024, les membres ont partagé leurs actions, avancées et difficultés pour réfléchir ensemble à la manière dont chacun-e pouvait aller plus loin. À partir de ces échanges, des enseignements ont été formulés avec le soutien de l'ADEME.

Les objectifs

L'enjeu de cette communauté apprenante (COMAP) a consisté à échanger sur les grandes fonctions de l'approche narrative selon les cinq dimensions proposées par la Fabrique des transitions :

- * mettre en trajectoire ;
- * communiquer sincèrement ;



- * faire émerger des récits alternatifs ;
- * raconter la coopération ;
- * évaluer la valeur créée.

L'intention de la COMAP était bien de croiser les regards et les expériences des participant-es : qui fait quoi sur quels sujets (résilience, prospective, participation actives des habitants dans les politiques publiques de transition, dynamiques culturelles, etc.), avec quels effets, quelles difficultés, quels résultats ?

Pour chaque territoire, un binôme d'élue et d'agent-e a été invité à participer à l'ensemble des sessions, pour nourrir un regard partagé sur ces enjeux et favoriser leur montée en compétence dans le temps.

Cet espace de dialogue entre pairs a permis d'appréhender les enjeux de l'approche narrative sous un angle professionnel, en s'interrogeant sur ses conséquences pratiques, du point de vue du travail des élu-es et des agent-es.

Une autre approche de la Mise en récits

La mise en récits, telle que portée par la Fabrique des transitions, dépasse les enjeux de communication ou de storytelling pour être pensée comme un véritable levier de

conduite de changement organisationnel et politique, à travers cinq dimensions qui doivent être portées ensemble.

* **La mise en trajectoire permet d'articuler le passé, le présent et le futur dans un même mouvement historique.** À l'heure des transitions, c'est faire le deuil d'un modèle insoutenable qui nous fait dépasser les limites planétaires, mais dont on hérite et auquel on est fondamentalement attaché. Ce modèle a produit des choses qui font l'identité actuelle du territoire et qu'on ne peut renier. Dans cette logique, c'est aussi considérer ce qui, dans le passé, constitue un point d'appui pour se projeter : le patrimoine culturel, historique, identitaire qui fonde le territoire et qui rassemble ses habitant-es. Comment faire vivre ce patrimoine demain tout en intégrant les limites planétaires ? Enfin, c'est établir une vision, partagée, co-construite, de la façon de vivre ensemble : faire naître un récit désirable du futur.

* **La communication sincère permet de raconter cette trajectoire, de la mettre en commun, de la confronter pour l'enrichir, la nuancer.** Mettre en récit son territoire, c'est être capable de le mettre en scène de différentes manières, dans des formats appropriables pour différents publics. C'est aussi savoir résumer la trajectoire du territoire en un fil directeur, qui pourra

être incarné, porté de différentes manières. Enfin, communiquer sincèrement, c'est raconter l'histoire dans sa complexité sans s'interdire, à l'heure où la parole publique est discréditée, où la défiance augmente, de raconter ce qui n'a pas marché, en assumant un droit à l'erreur.

- * **L'émergence de récits alternatifs et l'implication des récits contradictoires, c'est accepter la place des controverses dans le débat public.** À l'heure des grands choix de société, c'est garantir des processus participatifs où l'on s'écoute, où l'on accueille la diversité des façons de se représenter un sujet, un projet et où l'on qualifie les points d'accords et de désaccords, pour parvenir à converger. Cela nécessite de travailler la posture des élu-es et des agent-es (communication non violente, posture d'écoute et de reformulation) et de professionnaliser les équipes en matière de démocratie locale et de conduite participative de projet.
- * **Raconter la coopération – ou le management par la coopération – c'est la dimension interne aux organisations.** On ne peut impliquer les citoyen-nes et les histoires qu'ils et elles portent sans impliquer les agent-es et les élu-es à travers des espaces réflexifs où l'on prend le temps d'écouter et d'accueillir leurs récits : les épreuves, les difficultés, les réussites, les vulnérabilités vécues dans les processus participatifs et les projets de transition. Cela invite à structurer des collectifs transversaux, à accompagner leur capacité à produire un point de vue et une histoire partagée et à faire dialoguer ces différents points de vue, ces différentes histoires : les managers-euses, les chef-fes d'équipe, les chef-fes de projets, les membres du CODIR, les élu-es : qu'ont-ils et elles à formuler collectivement sur tel ou tel aspect de leur travail et que proposent-ils et elles pour améliorer les choses ? En réponse aux propos des autres ? C'est une clé pour installer de la transversalité et une condition pour amplifier et pérenniser l'action - parce qu'on y retisse le sens collectif de l'action ! En l'absence de ces espaces, les organisations peuvent devenir source de souffrance.
- * **Enfin, l'évaluation par les récits consiste à ne pas commencer par aborder les pro-**

jets par le biais des indicateurs chiffrés tout de suite, mais à se donner le temps d'évaluer par les histoires vécues : tout ce qui compte ne se compte pas nécessairement mais se raconte toujours ! Et si possible, le faire de manière participative, pour pouvoir apprécier la portée d'un projet, d'une action avec les parties prenantes, les usager-ers, les bénéficiaires. Cela permet d'attraper des effets qu'on n'avait pas vu venir et change le sens de l'évaluation : de contrôle ou de vérification, elle devient un outil d'appui au pilotage en coopération. Cela renforce la mise en trajectoire car on peut réduire les écarts qu'on observe avec la stratégie, le cap qu'on poursuit.

Le programme

La communauté s'est réunie lors de six séances de travail et une séance de bilan et perspectives. Les sessions de lancement et de bilan ont été organisées en présentiel à l'Hôtel de Ville de Paris. Les autres séances ont été organisées en visio-conférence. Une des particularités de cette COMAP est que les retours d'expériences ont été portés uniquement par les membres : il n'y a pas eu d'interventions extérieures. Après une première session de présentation de l'approche narrative, les participant-es ont proposé plusieurs retours d'expériences qui permettaient d'éclairer une ou plusieurs dimensions de la mise en récits, mobilisant à la fois des agent-es et des élu-es.

- * La métropole de Rennes : l'évaluation de la conférence locale du climat sur les deux dernières années.
- * La Ville de Paris : vers « Paris 2050 », exercice prospectif de gestion de crise.
- * La Métropole de Rouen : l'expérience de la COP 21 organisée en 2017-2018.
- * La Ville de Lyon : la démarche « Lyon 2030 – ville climatiquement neutre », notamment du point de vue de l'institution municipale.
- * La Ville de Marseille : l'Assemblée citoyenne du climat et la Cité des transitions.
- * La Métropole de Nantes : la mise en récits au service de la communication.

À noter que certains retours d'expériences impliquaient de convier des personnes extérieures à la communauté apprenante, parties-prenantes des démarches partagées, ce à quoi les participant-es n'ont pas opposé d'objection, à condition qu'elles soient informées du cadre de confidentialité et des règles d'usage.

Comment les collectivités s'emparent de la Mise en récits ?

Très plébiscitée, la question des récits est centrale pour les territoires membres de cette communauté apprenante. Comment donner à voir les actions de la collectivité en matière de transition ? Comment incarner les actions et penser d'autres imaginaires ? Comment impliquer les associations, entreprises et plus largement, les acteur-ices qui font vivre le territoire ? Comment transmettre des messages clés qui embarquent tout en montrant la nécessité d'agir en faveur de la transition ? Campagne de communication, expérimentation, implication citoyenne, coopération, conférence locale, assemblées, agora : les expérimentations et actions ne manquent pas pour nourrir les récits des transitions.

La mise au travail des récits contradictoires ou conflictuels qui émanent des espaces d'implication reste encore minoritaire.

Si les récits sont au cœur des préoccupations des agent-es et des élu-es, la mise en récits, de son côté, reste une approche plus globale et complexe dont les territoires s'emparent à des niveaux variables.

- * **La mise en trajectoire (1^{ère} dimension) reste la dimension la plus mobilisée** : s'appuyer sur l'histoire du territoire, ses éléments fédérateurs (naturels ou historiques),

se projeter dans l'avenir et s'appuyer sur différents scénarios (prospective) sont des réflexes pratiqués et diffusés.

- * Avec la mise en trajectoire, **l'implication des acteur-ices et donc la reconnaissance des récits alternatifs qu'ils et elles portent (3^{ème} dimension) est aussi l'objet de nombreuses actions** : dans les démarches de transition, même si ce n'est pas forcément toujours réussi à la hauteur des ambitions, la volonté des collectivités d'impliquer les habitant-es et acteur-ices du territoire est continue, tout comme la volonté de mobiliser celles et ceux peu écouté-es. Néanmoins la mise au travail, l'écoute et l'instruction des récits contradictoires ou conflictuels qui émanent de ces espaces d'implication reste encore minoritaire : pas forcément par manque de volonté, mais plutôt par manques d'outils, de formation et d'habitude partagée au sein des collectivités. Et puis, ce sont souvent « toujours les mêmes » (le fameux *TLM* !) qui participent. Si les Agoras, ou encore les Assemblées, tendent vers des espaces d'expression et d'instruction des débats, la crainte du conflit et de la violence peut encore figer leur écoute systématique et constructive. Enfin, la façon de reconnaître un récit alternatif et d'en faire un levier d'implication n'est pas toujours appréhendée. Généralement, on implique puis on écoute. Impliquer à partir d'une écoute renverse des réflexes institutionnels bien ancrés
- * **La communication sincère (2^{ème} dimension) occupe aussi une grande partie des réflexions sur les récits.** S'il y a une volonté affirmée de communiquer autrement – d'investir la « bataille culturelle », d'être sincère sans tomber dans le piège de la propagande ou du pur *storytelling*, ou encore de s'appuyer sur les avis des habitant-es – force est de constater que la ligne entre sincérité et marketing est souvent ténue. Les collectivités témoignent d'un besoin fort de valoriser, incarner, donner à voir les actions (nombreuses et audacieuses) qu'elles portent, et d'embarquer avec « le bon récit ». Mais il est encore peu évident d'assumer de communiquer de manière sincère sur les échecs, les tensions ou encore de co-piloter une stratégie de communication participative avec la

société civile. En revanche, la communication est bien considérée comme un champ de bataille culturelle et politique !

- * **La 4^{ème} dimension autour de la coopération, et du pilotage par les récits de la coopération, résonne fortement : la mise en récits est aussi un levier de transformation interne des collectivités, de leurs pratiques et de leurs postures !**

Sur cette dimension, le besoin de renforcer une coopération réelle, au delà des silos, est appelée des vœux des élu-es et des agent-es pour prendre en charge la complexité des démarches de transition. Mais la mise en récits n'est pas automatiquement la voie royale pour résoudre ces tensions : les espaces entre pairs, les temps réflexifs – où l'on met en récits les contraintes et les tensions dans le cadre du travail, où l'on reconnaît les subjectivités individuelles pour prendre soin des conditions de la coopération – ne sont pas des pratiques diffusées et légitimées. D'autant que ces espaces sont souvent fonctionnels, en dehors des organigrammes hiérarchiques classiques et donc moins reconnus au sein de l'institution. Pourtant, la coopération a de la valeur : plus on la raconte (y compris dans les difficultés qu'elle fait surgir), plus elle s'épand. Il s'agit donc d'en raconter les effets pour montrer sa puissance. Et dans ce but, investir les espaces de travail comme espace de réflexivité (donc narratifs) constitue un levier stratégique à mobiliser.

- * C'est le sens de la dernière et 5^{ème} dimension, **l'évaluation par les récits**. Ces coopérations, ces mises en lien, ces changements de regards et de postures qu'impliquent la transition et qui sont portés par les collectivités sont rarement évalués. L'évaluation comptable et quantitative reste dominante. Si la nécessité de repenser l'évaluation par une approche plus qualitative est partagée, rare sont les collectivités qui décident de transformer radicalement l'approche évaluative, même si beaucoup expérimentent d'autres voies. Il s'agit, en effet, de démarrer l'évaluation par les histoires vécues avant de chercher à remplir des indicateurs, de s'intéresser aux coûts évités, à la valeur créée ou détruite, aux compétences et aux ressources immatérielles que le projet abîme ou renforce

(confiance, santé, etc.). Cette 5^{ème} dimension, finalement assez peu appréhendée bien qu'explorée par les membres de la COMAP, est un véritable marche pied vers de nouveaux modèles économiques territorialisés, respectueux des limites planétaires et du plancher social.

En conclusion, les collectivités apprenantes actionnent rarement les cinq dimensions de la Mise en récits d'un seul tenant, du moins consciemment ou officiellement. Les échanges ont néanmoins permis d'établir qu'elles le faisaient en partie et qu'il y a un large potentiel de transformation qui reste à activer. Investir sur des formations communes aux agent-es et aux élu-es serait une piste prometteuse.

POUR ALLER PLUS LOIN

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

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



ENSEIGNEMENTS ET PISTES STRATÉGIQUES

Identifiés par les participant-es

La « sincérité écologique » : une tension dynamique entre catastrophisme et optimisme pour aider à placer le curseur.

Comment tenir un discours honnête et mobilisateur sur les enjeux de transition, qui évite le double écueil de la dramatisation catastrophiste et de l'optimisme euphémisant ? Avec la mise en récits des démarches de transition il s'agit d'informer sincèrement sur les raisons de l'urgence écologique et sur la nécessité de transformer radicalement nos modèles pour éviter que le pire n'arrive d'une part – faisant parfois tomber la communication et les récits écologiques dans des discours anxigènes, surplombants et incapacitants. Et d'autre part, dans un même mouvement, d'embarquer largement sans tomber dans des registres naïfs qui sembleraient éloignés des réalités quotidiennes ou qui masqueraient les efforts collectifs à faire pour limiter la destruction des écosystèmes environnementaux et sociaux. **Cette polarité entre catastrophisme et optimisme constitue une tension forte pour la mise en récits et la mobilisation des acteur-ices.**

D'autant plus que le renoncement à un ancien modèle, aujourd'hui caduque, génère nécessairement une forme de deuil, de résistance. Reconnaître la valeur de l'héritage qu'il nous laisse par ailleurs (c'est-à-dire ce à quoi nous tenons) et en même temps s'accorder sur ce dont nous ne voulons plus, c'est s'offrir une capacité d'arbitrage, à mi-chemin entre l'optimisme béat et l'effondrissement tétanisant.

Transition désirable vs. écologie punitive : des récits contradictoires.

Certaines critiques dénoncent l'illusion du consensus qui se cache derrière l'idée d'un

« récit désirable » fédérateur, qui tendrait à euphémiser l'urgence ou à masquer les intérêts contradictoires. De fait, même en interne des collectivités, des langages, cultures et logiques professionnelles trop différents peuvent expliquer des difficultés de dialogue, par exemple entre adjoint-es en charge du développement économique et adjoint-es en charge de la transition écologique, et leurs services. Différents logiques entrent ainsi en « conflit » : entre maintenir une politique de l'emploi par les chiffres et penser des emplois au service de la transition écologique, excluant potentiellement et à plus ou moins court terme certains secteurs d'activités polluants, ce sont bien deux représentations du monde et de l'économie qui s'affrontent. Ce récit de la transition désirable n'embarque pas encore en interne des collectivités, ni auprès de l'ensemble des acteur-ices socio-économiques du territoire, qui peuvent y voir un menaçant pour leurs intérêts.

À un autre niveau, les imaginaires semblent également partagés entre la réponse techno-solutionniste (très ancrée) et celle d'un récit apocalyptique et fataliste, sans jamais trouver de point de balance. D'un côté, il faut « empêcher le pire d'advenir » face à l'effondrement de la biodiversité, la crise climatique et les risques pour les populations. D'un autre, il est possible de continuer comme avant car des solutions technologiques permettront de limiter les conséquences du dérèglement climatique.

Ces deux polarités arrivent difficilement à entrer en dialogue et à créer un récit commun, ne permettant pas d'assumer politiquement la « juste » place sociale accordée aux technologies. L'absence de dialogue occulte ainsi les autres leviers sociétaux essentiels au changement de modèle.

La peur des discours et récits qui amèneraient à étiqueter l'écologie comme « punitive » – auxquels ont recouru les forces politiques voulant décrédibiliser certaines propositions de transition – traverse les collectivités : en témoignent également les réactions suscitées par le spot publicitaire de l'ADEME sur les « dévendeurs ». Cette peur de l'étiquetage peut avoir comme effets, pour certaines collectivités, d'éviter la mise en place de politiques publiques audacieuses par peur d'un *backlash* (un retour de flamme réactionnaire).

Néanmoins, les participant-es rappellent que la majorité des choix forts réalisés par des collectivités (piétonnisation de rues, places ou quartiers, création de voies cyclables...) sont fortement critiqués au début, mais finissent pas susciter l'adhésion d'une grande majorité d'habitant-es au bout de quelques années.

De manière générale, les collectivités participantes ont suggéré les pistes suivantes.

- * Attention à ne pas réduire les questions écologiques au clivage politique entre gauche et droite. L'écologie transcende largement cette polarisation en posant la question des besoins, des conditions d'habitabilité, d'aménagement, de gestion de risques.
- * La problématique de la liberté est centrale : souvent, des mesures qui sont impopulaires quand elles sont votées (car jugées restrictives) sont mieux perçues quelques mois plus tard. **L'enjeu consiste à montrer toutes les nouvelles libertés acquises par les mesures écologiques et l'émancipation qu'elles permettent.**
- * Il reste cependant difficile de construire un récit sur le thème de « l'absence de quelque chose » ou de « la cessation de quelque chose » (comme la limitation des zones artificialisées avec la loi « Zéro Artificialisation Nette » par exemple). Nous avons besoin d'être créatifs ! Comment inaugure-t-on la sobriété ? Inaugurer un centre commercial, une zone d'activités, c'est facile : on coupe un ruban. Mais pour la sobriété ? On pourrait imaginer, par exemple dans le cadre d'un Plan Local d'Urbanisme (PLU), de couper le ruban d'une terre qui ne serait pas urbanisée. **Il faut créer des rituels pour « inaugurer la sobriété ».**
- * **L'identité est une porte d'entrée sur l'appartenance et l'engagement : il faut mythologiser la transition, l'héroïser, lui donner du souffle !** Mais aussi reconnaître les identités des personnes concernées par les projets de transition (les commerçant-es impacté-es par la piétonnisation par exemple) et leur donner des perspectives communes. Cela demande du temps, et de l'intermédiation.
- * **Pour que la transition ne soit pas perçue**

POUR ALLER PLUS LOIN

ACCOMPAGNER LE DEUIL

« La mise en récits, c'est s'accorder sur ce qui nous lie et fait collectif, au-delà des terrains 'minés' : avant d'esquisser une vision de ce vers quoi nous allons, il est indispensable de prendre soin de raconter le passé historique et culturel. Ainsi, s'inscrire dans une trajectoire historique permet, en cas de désaccord sur la manière dont nous concevons le futur, que nous nous accordions au moins sur l'héritage et l'histoire qui nous lie, et de faire le bilan de nos actions. Qu'est-ce que nos politiques publiques ont produit ces trente dernières années ? Souhaitons-nous continuer sur cette même voie ? Qu'avons-nous à apprendre des choix passés ? En un mot : regarder le passé droit dans les yeux. Même dans les territoires où les conflits mémoriels sont encore présents, le fait de ne pas traiter les traumatismes et tensions historiques empêche de se projeter sereinement vers demain. Sans s'appuyer sur le passé, il est sans doute impossible de se projeter demain sur une nouvelle voie. Mettre en trajectoire, c'est aussi faire le bilan du modèle qui a sous-tendu le développement d'un territoire. Nos choix ont-ils permis de répondre aux besoins, ont-ils été à l'écoute des voix dissidentes, oubliées, tuées ? Si non, comment faire autrement ? »

- Les 5 dimensions de la Mise en récits, la Fabrique des transitions, 2024, p.18.

Il n'y a donc pas de deuil d'un ancien modèle sans regard rétrospectif sur ce qui constitue l'histoire d'un territoire, son héritage, les attachements des habitant-es au lieux et les conflits qui ont pu émerger ou être mis sous le tapis. Penser le deuil de ce modèle, c'est aussi être attentif aux différentes étapes qui le composent (choc, déni, colère, acceptation, reconstruction etc). À ces étapes peuvent correspondre différents temps d'accompagnement et de facilitation par la mise en récits : créer des espaces d'expression des croyances et des attachements ; confronter les points de vue pour faire évoluer les jugements ; reconnaître les liens d'attachement à un ancien modèle sans les dénigrer ; converger pour co-élaborer une vision partagée ; penser ensemble un plan d'action... Cette nécessaire mise en récits s'appuie ainsi sur la dimension culturelle.

de manière punitive, il s'agit aussi de reconnaître l'identité, les attachements de chacun-e à un ancien modèle, plutôt que de critiquer le *statut quo* ou la résistance au changement.

Instruire des controverses et les conflits sans tomber dans des débats idéologiques.

Dans nos territoires, nous butons de plus en plus sur des « conflits de soutenabilités » difficiles à surmonter. Les enjeux écologiques polarisent et font se confronter des représentations du monde radicalement différentes, mais nous mettons le plus souvent les conflits sous le tapis, ce qui peut à terme créer un effet « cocotte-minute ». Il n'est ni possible, ni souhaitable, de chercher à étouffer les conflits car ils trouveront toujours une manière de surgir. L'approche de la Fabrique des transitions consiste à leur donner un espace d'expression afin de permettre la compréhension et la prise en compte des divergences (et de leurs origines). La mise en récits offre un cadre privilégié pour mettre en débat ces tensions. **Cette mise en récits des divergences permet de sortir de « l'ère du clash » et des récits populistes simplistes, pour raconter, avec plus de complexité, que tout n'est pas noir ni blanc, gagné ou perdu.**

Pour ce faire, les espaces types agora, conférence locale ou assemblée, tels qu'évoqués dans la COMAP, constituent des arènes sécurisées de croisements de points de vue. Ils contribuent aussi à renforcer le récit de la coopération et de la responsabilité partagée quand, comme à Lyon avec l'agora, différentes actriceur-ices (collectivités, associations, citoyen-nes, entreprises) se mettent autour de la table au service d'un projet commun. Cependant, ils n'apparaissent pas encore comme ceux d'une mise en récits collective à partir de récits contradictoires ou conflictuels.

Parce qu'il s'agit de « faire collectif » et alliance entre personnes et groupes aux pratiques et aux visions différentes, la priorité n'est pas d'expliciter les points de divergences. Le réflexe est plutôt de chercher le commun le plus général (la transition), quitte à laisser de côté les débats les plus conflictuels (le type d'énergie à prioriser par exemple, le rapport à la radicalité, aux moyens d'actions...). Les récits contradictoires ne sont pas directement pris en charge, voire sont parfois délibérément écartés

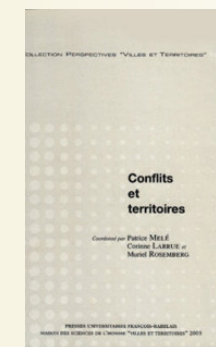
POUR ALLER PLUS LOIN

LES DIFFÉRENTS TYPES DE CONFLITS TERRITORIAUX SELON PATRICE MELÉ

- « Les oppositions ou controverses entre habitants, usagers et acteurs publics : réactions de protestation face à un choix de localisation, à la réalisation d'une infrastructure... »
- « Des oppositions, controverses, conflits entre usagers d'un espace. »
- « Des débats, oppositions entre acteurs publics ou para-publics lors de la négociation de projets ou la mise en œuvre de politiques publiques. Les relations entre acteurs dans le cadre de la production de l'action sur le territoire peuvent être de confrontation plus que de coopération, relever du rapport de force, de la résistance au changement ou simplement de négociations. »
- « Des conflits sociaux et politiques analysés sous l'angle de leur dimension spatiale ou de leur relation au territoire. Lutes, mouvements et oppositions électorales... »

- Patrice Melé, « Introduction : Conflits, territoires et action publique », Conflits et territoires, Tours, Presses universitaires François Rabelais, 2004.

Les controverses ici évoquées font plutôt référence au troisième type de conflit, « des débats, oppositions entre acteurs publics ou para-publics lors de la négociation de projets ou la mise en œuvre de politiques publiques ».



pour des raisons stratégiques, de temporalité et de difficulté à les instruire : comment refaire commun et avancer ensemble quand les lignes de clivages sont mises au travail ?

Dans les espaces de dialogue et de coopération, une tension apparaît entre les controverses fécondes (nous ne sommes pas d'accord mais nous sommes prêts à faire bouger nos positions) et les débats idéologiques (nous ne serons jamais d'accord par principe car vous êtes les « opposant-es »). En outre, la possibilité de la controverse suppose, comme préalable à tout débat constructif, une certaine appropriation des connaissances et des enjeux – une condition qui n'est souvent que partiellement remplie. Il s'agit aussi de savoir reconnaître les jeux de pouvoirs et les rapports hiérarchiques : tout le monde n'a pas une position égale et certain-es sont juridiquement responsables. Ne pas intégrer ces jeux de pouvoir ne permet pas de comprendre ni de traiter le conflit. La dimension publique est un autre élément clé : mettre au travail les conflits sans un cadre de confiance entre les personnes, voire un cadre de confidentialité – nécessaire à l'installation d'un véritable espace de vérité – voue la tentative à l'échec.

Les collectivités sont amenées à jouer le rôle de chef d'orchestre de l'animation territoriale.

Instruire les controverses suppose de caractériser les situations et de qualifier les points de vue des parties prenantes. Cependant, les problématiques écologiques réactivent souvent des controverses qui existaient auparavant : des tensions politiques (entre quartiers, entre collectifs...) ou des conflits sur la ligne stratégique. Les « passifs » entre personnes ou « courants » de pensée sont ravivés par les enjeux écologiques, car ils mettent le doigt sur les fondements même de la société et du vivre ensemble : comment habiter, manger, se déplacer au XXI^{ème} siècle ? Mais aussi des questions plus profondes : quels sont nos besoins premiers ? Comment arbitrer ?

En outre, les acteur-ices n'occupent pas la

même position dans le rapport de force et dans certains cas, il n'est même pas toujours question de trouver un compromis avec elles et eux. **Si l'on veut servir une dynamique de conduite de changement à l'échelle territoriale, il y a alors une double difficulté à éviter : à la fois ne pas tomber dans le débat idéologique ou les procès d'intention, mais aussi ne pas amplifier les dissensions et les jeux de postures.**

Une controverse est cependant une manière d'explorer des mondes et d'inventorier des acteur-ices, des problèmes et des solutions. Ici, faire vivre les controverses est bel et bien vu comme un impératif démocratique d'expression des divergences, qui dépasse le simple « pour » versus « contre » et permet de faire la généalogie des désaccords, dans une logique de « démocratie narrative » : une reconnaissance de la légitimité des histoires portées par différents protagonistes et un espace d'instruction des rapports qu'entretiennent ces histoires – et leurs parties prenantes.

La possibilité de mettre en place des forums pour instruire les conflits suppose néanmoins plusieurs conditions :

- * une diversité suffisante d'acteur-ices permettant l'expression des voix qu'on n'entend pas ;
- * une capacité à aborder les sujets dans leur complexité, en disposant de la connaissance nécessaire ;
- * un cadre de confiance pour « dire vrai » ;
- * la connaissance des jeux de pouvoirs et des responsabilités (parfois juridiques) de chacun-e ;
- * la qualité des relations nécessaire à une expression en confiance ;
- * la transparence des discussions et la traçabilité des débats.

Ces conditions soulèvent les enjeux à la fois de transversalité au sein des organisations et d'implication de la majeure partie des acteur-ices du territoire. Finalement, si la controverse est une exploration, l'arbitrage et le nécessaire compromis propre au jeu démo-

cratique supposent une capacité des espaces désitionnels (le COPIL, par exemple) à assumer le potentiel écart entre l'ambition initiale et la réalité des propositions finales.

Une piste prometteuse serait d'expérimenter la création d'espaces de « dialogue sociétal ». À l'image du dialogue social en entreprise, un dialogue sociétal au plan territorial qui convoque les différentes parties prenantes – afin d'explorer les histoires qui s'entre-choquent ou à l'inverse convergent et permettre l'interpellation des espaces d'arbitrage officiels des organisations concernées – serait, à n'en pas douter, un processus innovant. À l'heure des coupes budgétaires et du déclassement des instances de dialogue (comme la Commission nationale du débat public), cela est-il seulement possible ? Nécessaire oui – mais possible ?

Les collectivités comme chef d'orchestre de l'animation territoriale.

La transition écologique n'est pas uniquement une question d'ajustement technique, ni seulement de limitation des émissions de CO₂, mais une invitation urgente à repenser les rôles, postures et manières de faire ensemble dans tous les domaines : les cadres de pensée, d'organisation et d'action sont à réinventer pour sortir des silos, de la concurrence et des logiques extractivistes et consuméristes. **Les collectivités ne font pas exception et leurs rôles aussi se transforment pour répondre aux enjeux. Même si elles n'ont pas le monopole de l'intérêt général, elles sont amenées à jouer le rôle de chef d'orchestre de l'animation territoriale (en lien étroit avec les associations, acteur-ices économiques, citoyen·nes).** Dans ce but, elles doivent, adopter des postures d'animation pour faire remonter les problématiques, enjeux et besoins depuis une diversité d'acteur-ices. L'objectif est bien de co-construire des politiques publiques, pour assurer leur pertinence et leur acceptabilité, plutôt que de les appliquer de manière descendante. **Les agoras sont donc de nouveaux espaces d'émergence et de consolidation d'autres récits pour le territoire** – un préalable avant d'engager une mise en récits du territoire, pour éviter que l'approche narrative ne soit tenue en interne que par quelques-un-es, spécifiquement chargés du récit.

Pour ce faire, des collectivités développent d'autres manières, espaces et formes de partenariat pour penser les processus d'implication des acteur-ices.

La coopération est facilitée par la création d'un espace d'expression et de dialogue multi-acteur-ices.

Par exemple à Lyon, des conventions de coopération et d'engagement entre les membres de l'agora (entreprises, associations...) et la collectivité. Il s'agit, pour ces acteur-ices, de présenter des actions directement liées à leur cœur de métier (et à leur contexte, leur moyens et leurs publics), visant la neutralité carbone à l'horizon 2030, en suivant des axes de travail prédéfinis. Par exemple, l'Opéra qui s'est engagé à contribuer à la diffusion de nouveaux récits et à s'adapter à de nouvelles pratiques d'écoconception ; ou encore le constructeur Icade Promotion, qui s'attache à renaturer la ville et à rénover écologiquement certains bâtiments ; sans compter La Poste, l'Université Lyon 3, Grand Lyon Habitat pour n'en citer que quelques un-es. Ces conventions partent des situations des acteur-ices et des propositions qu'ils et elles formulent, à partir de leur compréhension du pacte Lyon 2030 (voir l'initiative dédiée p. 22). Ce pacte permet ainsi de servir de référence dans les négociations.

Ainsi, la coopération est facilitée par la création d'un espace d'expression et de dialogue multi-acteur-ices.

Pour autant ces agoras ne sont pas encore complètement installées dans le paysage institutionnel des territoires où elles apparaissent et leur articulation avec les espaces de gouvernance plus classiques n'est pas encore totalement pensée. Une piste serait de mieux analyser les effets de ce type d'expérimentation et d'essayer d'appréhender la façon dont elles font évoluer à la fois le jeu d'acteur-ices mais aussi les représentations et les imaginaires au service de la « ville durable ».

LES DIMENSIONS DE LA MISE EN RÉCITS À RENFORCER

Évaluer : incarner les démarches de transitions et visibiliser ses effets.

L'évaluation par les récits est appelée des voeux des collectivités mais reste encore peu pratiquée ou portée comme un réflexe d'évaluation complémentaire d'une approche quantitative. En effet, tout ce qui est produit par les démarches de transition ne peut pas se mesurer (de manière comptable ou métrique). Par exemple, mesurer le niveau de confiance : nous pouvons l'apprécier, l'illustrer, mais pas le comptabiliser (sauf à développer des indices de capacités relationnelles, ce qui est un chantier en soi intéressant mais que les collectivités ne peuvent pas toujours engager en même temps que le reste). L'idée n'est pas de croire que tout est affaire de récits et de narration, mais plutôt que les récits ont un rôle à jouer – et cela de manière à la fois simple, peu coûteuse et très efficace – pour sortir du « tout quantitatif ». Nous devons chercher à ne pas rester cantonné-es aux indicateurs attendus, mais plutôt à bâtir une évaluation à partir des récits collectés : ils permettent de révéler des enjeux inattendus, qui n'ont pas moins de valeur. L'évaluation par la mise en récits permet d'apprécier ce que nous produisons, au sens où elle offre un espace de discussion pour revenir sur des histoires vécues, se dire la manière dont elles ont été vécues et en dégager collectivement des perspectives qui nécessitent un temps de délibération collectif pour apparaître. Non seulement il faut les révéler, mais il faut aussi en débattre et les interroger.

Les collectivités rappellent qu'il est difficile d'aller au-delà du quantitatif pour saisir les évolutions et les nouveaux gestes et qu'elles ne disposent pas aujourd'hui d'outils permettant de le faire. Par ailleurs, leurs services ou

directions en charge de l'évaluation ne sont pas nécessairement outillés sur les enjeux d'évaluation qualitative de la conduite de changement.

Pour les collectivités, ce travail d'évaluation par la mise en récits trouverait pourtant toute sa pertinence : à partir des histoires des protagonistes qui portent les projets de transition ou celles des bénéficiaires, rendre compte par la narration de la valeur créée (ou détruite) consiste déjà à faire de l'évaluation. Il s'agit, en effet, de raconter ce qui ne peut être montré qu'avec des chiffres : comment un projet est mieux positionné, sa capacité à être plus systémique et à intégrer de nombreux enjeux, les alliances nouvelles créées, les changements de regards, etc. En lien avec les services de communication, il faudrait sans doute donner les moyens aux habitant-es de se raconter, (avec l'appui de journalistes embarqué-es par exemple) et placer les acteur-ices en posture d'écoute et de compréhension.

L'évaluation par les récits permettrait de donner du corps à la stratégie des collectivités pour la rendre plus palpable et plus sensible.

Cette évaluation par les récits permettrait de donner du corps à la stratégie des collectivités pour la rendre plus palpable et plus sensible.

Enfin, l'évaluation par la mise en récits est stratégique parce qu'elle met le doigt sur une des dimensions les plus complexes à révéler dans nos démarches de transitions : la valeur créée (matérielle et immatérielle). Comme le rappellent les collectivités participantes, elles ont besoin de montrer que la transition écologique peut être autre chose que punitive et contraignante. La transition peut être source d'encapacitation, de création de valeur économique, rassembler, produire de la fierté et des

résultats concrets au service des habitant-es et du vivant.

Une des piste consisterait à faire monter en compétences à la fois les services de communication et évaluation des collectivités dans un même mouvement, ainsi qu'à les mettre en réseau pour qu'ils puissent émettre – différemment mais de concert – des messages montrant ce que la transition a de bon.

Organiser des espaces d'expression et d'instruction des débats.

Si la capacité à mettre en discussion les controverses dans des espaces comme les agoras, les assemblées ou les conférences locales, soulève encore quelques difficultés pour les collectivités malgré leurs sincères tentatives, le rôle qu'elles peuvent jouer sur l'instruction des débats locaux nécessite encore d'être assumé et renforcé. Avec la mise en récits, La Fabrique des transitions porte une vision démocratique : il s'agit d'offrir non seulement des espaces de débats, mais également des espaces d'instruction des idées et des propositions pour façonner les politiques publiques. Cette « démocratie narrative », telle qu'évoquée par Pierre Rosanvallon, permettrait justement de revitaliser la démocratie. Lors des échanges, une idée est notamment ressortie, inspirée par la Commission nationale du débat public (CNDP), qui vise à garantir un « droit au débat » du public pour améliorer les décisions des responsables politiques. Et si des « CNDP territorialisées » s'organisaient pour mettre autour de la table les « 4 Fantastiques » des territoires en transition, en amont des projets et sur le fond des problématiques locales ? Et si les collectivités devenaient animatrices des débats locaux qui les traversent ?

POUR ALLER PLUS LOIN

LES CH'TI TAIDX

« Les 'Ch'ti TAIDX' (licence libre et open source pour Territoires d'Apprentissage Démocratiques XXL) sont des petits théâtres d'expression libre qui renouvellent l'expérience de l'évaluation des politiques publiques par la mise en récits. »

- Repères sur la mise en récit(s) de vos projets de transitions, le Cerdd et la Fabrique des transitions, 2021.

Nés à Loos-en-Gohelle en 2018 dans le cadre de « Faites-in-Loos » et rendez-vous annuel mettant en avant des initiatives et associations loossoises, les « ch'ti TAIDX » sont de véritables temps de « démocratie narrative ». Inspirés des conférences TEDx, ils donnent la parole à des habitant-es ayant porté des initiatives exemplaires. Dans le public, nous retrouvons des proches mais aussi des agent-es et des élu-es de la collectivité. Après avoir travaillé avec des journalistes pour écrire leur « pitch », les habitant-es sont invité-es à narrer leur projet dans une ambiance feutrée, propice à l'émotion et au partage. L'intention est de raconter la façon dont s'est déroulée la coopération avec la mairie, sans en faire l'éloge mais, au contraire, en se basant sur le réel de leur expérience, y compris critique. Par la mise en avant de récits alternatifs, cette expérimentation devient alors à la fois un instrument d'implication des habitant-es, dont l'engagement est reconnu et valorisé, et d'évaluation de la coopération entre les citoyen·nes et la mairie. Leurs histoires permettent en retour d'améliorer l'organisation de la municipalité, des services et de renforcer la capacité de la mairie à co-construire avec les citoyen·ennes.



Voir la chaîne Youtube de la Ville de Loos-en-Gohelle pour (re)visionner les Ch'ti TAIDX.

MISE EN RÉCITS : LES INITIATIVES DE GRANDES COLLECTIVITÉS FRANÇAISES

Les initiatives

Ces initiatives ont été partagées en 2024 : elles ont donc pu évoluer depuis, comme les enseignements qui en ont été tirés. Nous espérons également que le regard que les membres de la COMAP leur ont porté (identification de limites, de leviers...) leur ont aussi permis de progresser : c'est d'ailleurs tout le sens d'une communauté apprenante !

L'AGORA ET LE PACTE LYON 2030

La Ville de Lyon : un chef d'orchestre au service de la sobriété territoriale.

Le pacte climat Lyon 2030 est le fruit du travail de l'Agora, communauté d'acteur-ices lyonnais-es animée par la municipalité. Installée début 2023, elle rassemble 65 structures représentatives de la diversité des acteur-ices locaux-ales, prêtes à co-construire une vision partagée pour atteindre la neutralité climatique en 2030 à l'échelle de la ville.

La dynamique de transition de la Ville de Lyon s'inscrit dans la continuité de près de deux décennies de plans climat, de labellisations et d'engagements en faveur de la non-prolifération des combustibles fossiles, malgré des services et des compétences peu mutualisés avec la Métropole.

La démarche Lyon 2030 est lancée en 2022. Son objectif : co-construire, avec les acteur-ices du territoire une transition écologique juste, « intelligente » (c'est-à-dire sobre et innovante) et systémique, ancrée dans l'identité lyonnaise. Concrètement, cela signifie zéro émission nette de carbone dès que possible. Le quatrième plan climat, qui se décline en 14 objectifs, 37 actions et 123 sous-actions, permet d'intégrer des objectifs de réduction des émissions, d'adaptation au dérèglement climatique, de sensibilisation et de responsabilisation des agent-es municipaux-ales et de tous-tes les acteur-ices du territoire.

La nouveauté de la démarche Lyon 2023 réside dans une prise de conscience : la collectivité ne se suffit pas à elle-même et sa propre neutralité ne pèse pas grand chose

à l'échelle du territoire. La ville doit donc embarquer les autres acteur-ices et jouer le rôle de chef d'orchestre de l'animation territoriale !

C'est en ce sens qu'a été créée l'Agora, une communauté de 65 partenaires visant à rédiger un pacte territorial, composée de collectifs d'acteur-ices locaux-ales qui ont soutenu la candidature au projet « Ville écologiquement neutre ». Ce pacte a été l'occasion de coproduire une vision de la neutralité de la ville qui tient compte des spécificités locales. Il aborde ainsi les sujets du changement climatique à Lyon, de la neutralité carbone, de la place de l'Agora dans l'atteinte de ces objectifs et de la définition de ce que pourrait être une ville sobre. Assumant qu'il n'y a pas de réponse toute faite à la neutralité, les différentes sessions de l'Agora ont permis d'enrichir le pacte et d'affiner la vision collective des enjeux à atteindre.

L'Agora a ainsi identifié trois axes de travail prioritaires :

- * établir le fonctionnement de l'Agora et les modalités de contribution de chacun-e ;
- * définir la mobilisation et l'engagement des acteur-ices au-delà de l'Agora ;
- * prioriser les enjeux parmi dix thématiques retenues (bâtiment, mobilité et transport, logistique urbaine, eau, numérique responsable, travail, consommation, communication sur la sobriété, coopération et, enfin, mise en récits).

Au-delà de cette co-construction d'une vision collective de la transition, l'Agora permet d'établir des conventions de coopération et d'engagement entre ses membres et la Ville de Lyon. Il s'agit, pour ces acteur-ices, de présenter des actions directement liées à leur cœur de métier, à leur contexte, leur moyens et leurs publics, visant la neutralité carbone à l'horizon 2030, selon des axes de travail définis par l'Agora.

Par exemple, l'Opéra qui s'est engagé à contribuer à la diffusion de nouveaux récits, à penser les formes de mobilité des spec-



L'Agora, au cœur de la démarche Lyon 2030

tacles et à s'adapter à de nouvelles pratiques d'écoconception ; ou encore, le constructeur Icade Promotion qui s'attache à renaturer la ville et à rénover écologiquement certains bâtiments ; sans oublier La Poste, l'Université Lyon 3, Grand Lyon Habitat, pour n'en citer que quelques un-es.

L'Agora permet d'accélérer le rythme des initiatives de transitions portées à l'échelle du territoire.

Une première vague de signatures de conventions de coopération a eu lieu au mois de juillet. En 2024, l'Agora s'élargit à de nouveaux-elles membres. Entre-temps, **l'Agora permet d'accélérer le rythme des initiatives de transitions portées à l'échelle du territoire et de favoriser l'émergence de projets de coopération entre ses membres.**

Questions soulevées

Sur les objectifs de transition

- * **Est-ce vraiment possible de tenir les objectifs de neutralité carbone à l'horizon 2030 ?** « C'est quasi impossible qu'on soit neutre en 2030 » rappelle la cheffe de projet, mais « il n'y a pas de tabou » au sein de l'Agora. Au contraire, dans la lignée du décret d'État d'urgence promulgué en 2021, cet horizon de moyen terme permet de maintenir un seuil d'exigences élevé.
- * **Quid de la prise en compte des autres limites planétaires ?** La démarche Lyon 2030 s'inscrit dans une stratégie plus globale de transformation écologique, rappelée notamment par le rapport Lyon Transition. Une telle approche systémique suppose néanmoins de clarifier les liens avec la Métropole.
- * **Quels liens entre l'Agora et le travail de mise en récits ?** L'Agora permet de déterminer des objectifs de transition et de créer un espace de co-construction des réponses qui n'existent pas encore. De fait, certains sujets de controverses ont délibérément été mis de côté. D'un autre côté, des acteur-ices

ont amené des sujets tels que la préservation de l'emploi, qui enrichissent la vision collective des enjeux. **La coopération est facilitée par la création d'un espace d'expression et de dialogue multiacteur-ices : c'est un préalable au travail collectif de mise en récit.**

Sur les modalités de co-construction des actions

Comment s'articulent le pacte Lyon 2030 issu de l'Agora et les conventions de coopération et d'engagement établies par la Ville avec ses membres ? Sylvain Godinot (adjoint à la Ville de Lyon chargé de la transition écologique et du patrimoine) précise que les conventions sont pensées à partir des situations des membres de l'Agora et de leurs propositions, fondées sur leur compréhension du pacte Lyon 2030. Ainsi, le pacte sert de référence dans les négociations – et ce d'autant plus que les conventions ont été élaborées avec les services juridiques de la Ville, pour déterminer les clauses d'attribution des aides, comme par exemple sur la végétalisation ou la sobriété. C'est de cette manière que la Ville a pu obtenir de l'Université qu'elle prenne davantage en compte la sobriété dans ses actions, qui n'était pas assez présente dans la convention initiale proposée. De manière générale, c'est une « négociation croisée » (telle que pratiquée à Loos-en-Gohelle) qui permettra aussi de faire remonter au niveau européen – dans lequel s'inscrit la démarche Lyon 2030 – les contraintes règlementaires et financières des acteur-ices locaux-ales. Le dispositif pourrait également s'inspirer de ce qui a été fait à Grenoble où certains appels à projets incitent les acteur-ices locaux-ales à mutualiser leurs compétences pour y répondre.

Sur la mobilisation des acteurs et des citoyens

Quelle place des citoyen-nes dans l'Agora et comment « faire masse » ? À ce niveau, la Ville assume un parti pris : pour éviter une démarche trop lourde, elle a préféré renforcer le tissu coopératif autour d'un « noyau dur » d'acteur-ices socio-économiques, en leur laissant le soin de mobiliser les habitant-es par eux-mêmes si nécessaire. De manière générale, la démarche Lyon 2030 est bien identifiée par la population. **D'après Sylvain**

Godinot, l'enjeu réside désormais dans la manière de « rendre concrète cette dynamique de transition au quotidien ». C'est justement pour lui ce qui contribuera à « faire masse ». Il souhaite également mettre en place des dispositifs de coopération spécifiques avec les habitant-es, comme ceux déjà expérimentés lors des festivals Lyon Zéro Déchet et Agir à Lyon.

Conclusion

L'Agora est un espace d'implication et de dialogue. Ce n'est peut-être pas encore un espace de mise en récits collective à proprement parler – mais **le dispositif influe d'ores et déjà sur la manière dont les participant-es, chacun-e à leur niveau, diffusent de nouveaux récits de coopération dans la perspective de Lyon 2030.**

L'enjeu réside désormais dans la manière de « rendre concrète cette dynamique de transition au quotidien » pour « faire masse ».

– Sylvain Godinot, adjoint à la Ville de Lyon chargé de la transition écologique et du patrimoine.

Image (p. 23) : Ville de Lyon.

Les objectifs

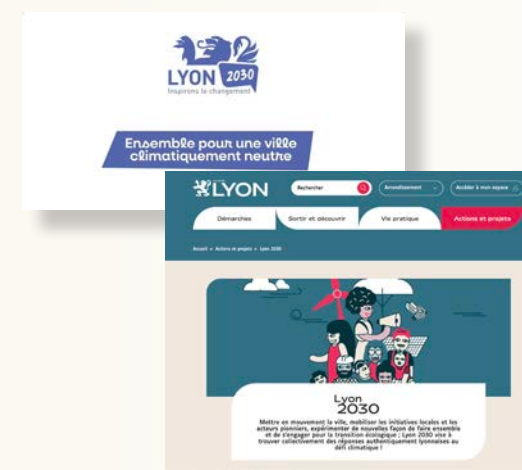
Les objectifs portés par la Ville de Lyon en matière de transition écologique.

- Une transition écologique juste, au plus près des besoins des Lyonnais-es.
- Une transition écologique co-construite avec les acteur-ices du territoire et les citoyen-nes, en s'appuyant sur tous les leviers de participation citoyenne.
- Une transition écologique ancrée dans l'identité lyonnaise, grâce à la construction d'un récit mobilisateur.
- Une transition écologique « intelligente » qui s'inscrit dans une dynamique d'innovation, de recherche et de coopération et qui intègre la sobriété (par exemple via l'approche « low tech »).
- Une transition écologique qui dépasse l'approche sectorielle et s'appuie sur les réseaux locaux, nationaux et internationaux pour démultiplier les résultats.

POUR ALLER PLUS LOIN

La présentation de l'Agora sur la chaîne Youtube de la Ville de Lyon.

La présentation de la démarche Lyon 2030 sur le site web de la Ville de Lyon.



Quelques enseignements

- Dimension 1 (trajectoire) : on peut légitimement penser que Lyon 2030 s'inscrit dans une trajectoire mais celle-ci pourrait être renforcée. Comment s'appuyer davantage sur l'histoire lyonnaise et ses spécificités ?
- Dimension 2 (communication) : le fil rouge narratif Lyon 2030 n'apparaît pas explicitement, même si l'ancrage historique semble être celui d'une logique de « non prolifération de combustible fossile ». Comment la ville communique-t-elle sur cet axe ? Est-ce un récit suffisamment mobilisateur ?
- Dimension 3 (implication) : si l'Agora contribue à renforcer le récit de la coopération multi-acteur-ices et de la responsabilité partagée à Lyon (notion de « pacte »), elle n'apparaît pas encore comme un espace de mise en récits collectif et les controverses, les récits contradictoires, s'ils apparaissent ne sont pas directement pris en charge, voire sont délibérément écartés pour des raisons stratégiques, de temporalité. Néanmoins l'Agora est un espace de « dialogue vérité » (tout le monde est au clair sur le fait qu'on ne sera pas neutre en 2030) et cela est un préalable pour pouvoir se dire d'autres choses clairement.
- Dimension 5 (évaluation) : la valeur créée, c'est la mobilisation au sein de l'Agora et le rapport de confiance qui s'installe entre la Ville et les membres.

METTRE AU TRAVAIL LES CONTROVERSES TERRITORIALES

Les Métropoles de Rouen-Normandie et de Rennes

Rouen : la COP21 locale

En 2017, la Métropole de Rouen-Normandie s'est engagée à organiser une COP21 locale l'année suivante, en partenariat avec WWF et l'ADEME. Le but : identifier des engagements précis pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, en initiant une démarche avec l'ensemble des acteur-ices du territoire (Ville, citoyen-nes, entreprises...). À la fin de l'année 2018, près de 70 communes et acteur-ices locaux-ales ont signé l'Accord de Rouen pour le Climat, ainsi que les 1100 engagements de la COP21. **Comment la COP21 locale a-t-elle permis de mettre en débat les enjeux écologiques et de créer de l'engagement ?**

Le point de départ a été le diagnostic réalisé lors de l'élaboration du Plan Climat-Air-Énergie Territorial (PCAET) en 2017. À ce moment, il apparaît évident que la transition du territoire dépend des acteur-ices locaux-ales : au moins un tiers des émissions provient des bâtiments résidentiels et un autre tiers des industries. L'idée de s'inspirer de la COP Internationale émerge alors, en reprenant les mêmes facteurs de réussite : s'appuyer sur une base scientifique, engager une dynamique collective et définir des objectifs collectifs.

Un « GIEC local » (similaire au GIEC international : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) réunit 15 expert-es scientifiques qui produisent des synthèses thématiques sur les effets locaux du changement climatique, sur les représentations et les

attitudes des populations locales face à ces changements, ou encore sur la ressource en eau et le risque inondation. Leurs diagnostics permettent d'enrichir et de réactualiser les données récoltées lors du PCAET. De fait, la formalisation de ces synthèses a engagé un travail non prévu pour la collectivité.

Pour mobiliser les citoyen-nes, et faire vivre la COP locale, deux lieux d'accueil ont été créés. Le Pavillon des Transitions en fait partie, un lieu dédié au climat, gratuit et ouvert toute la semaine, avec des animations ludiques, une salle d'exposition et une salle de réception. 9000 personnes (sur les 500 000 habitant-es de la Métropole) s'y sont déjà rendues. La collectivité s'est également appuyée sur des acteur-ices relais, comme les MJC. L'objectif est de proposer aux citoyen-nes et aux associations un catalogue d'actions qui leur sont destinées, comme des formations aux enjeux climatiques dans des quartiers sensibles ou des ateliers scolaires.

De la même manière, la collectivité a également travaillé à l'engagement des communes. Des élu-es et des technicien-nes de la Métropole ont démarché les communes pour les inviter à rédiger une convention d'engagement. Plutôt que de s'en tenir à des données chiffrées sur le climat, l'accent a été mis sur la manière de mettre en débat ces informations. Pour se saisir des enjeux, des boîtes à outils ont été créées et pour faire vivre le réseau, des retours d'expérience ont été organisés. **Ce travail a notamment permis à la Métropole d'obtenir le label Cit'ergie, qui récompense la politique Climat-Air-Énergie réalisée en partenariat avec les communes. Depuis, onze nouvelles communes se sont engagées dans la démarche.**

Des conventions d'engagement ont aussi été signées avec les entreprises. Dans l'impossibilité de s'adresser à l'ensemble des 20 000 entreprises locales, la Métropole a choisi de cibler les dix entreprises de plus de 500 employés les plus consommatrices d'énergie. L'animation de ce réseau a été confié à la Chambre des métiers. Aujourd'hui, de nouvelles coalitions émergent pour travailler de nouveaux sujets en lien avec la transition écologique, comme le numérique responsable.

Parmi les réalisations, celle du projet européen Urban Impact est particulièrement



intéressante. Il consiste à établir une trajectoire de neutralité carbone avec les acteur-ices de l'industrie qui, en partant des scénarios de l'ADEME, se sont interrogés sur la viabilité des produits et sur les différents leviers à leur disposition. Cette démarche a permis de générer des prises de conscience et de fixer collectivement des objectifs. En fin de parcours, un colloque a été organisé et un rapport technique a été produit.

Si la stratégie de transition écologique et sociale et de résilience est assumée au niveau politique, l'enjeu reste désormais de la « mettre en chaire » pour la rendre « plus palpable et sensible ».

Enfin, la dernière étape du processus a consisté à évaluer l'action de la Métropole. **Pour donner à voir la part immatérielle des changements suscités (comme la mise en place de nouvelles manières de faire), la Métropole s'est appuyée sur la mise en récits, en partant des histoires racontées par les porteur-euses de projets.**

Par ailleurs, l'approche narrative est également un levier pour donner corps aux objectifs de transition définis par la COP21 locale. C'est le sens du projet « Capitale du monde d'après », un temps d'échange annuel ouvert à l'ensemble des acteur-ices du territoire, pour penser la résilience à l'horizon 2050. **Si la stratégie de transition écologique et sociale et de résilience est assumée au niveau politique, l'enjeu reste désormais de la « mettre en chaire » pour la rendre « plus palpable et sensible ».** À cet endroit, l'élaboration du projet de territoire constitue une étape clés.

Rennes : la conférence locale pour le climat

La Métropole de Rennes a organisé la première conférence locale pour le climat en 2019. Elle réitère l'expérience en 2022 et en 2023. **Ces trois conférences ont réuni des entreprises, des collectivités et des associations pour à la fois informer, débattre et agir face à l'urgence climatique, autour de la problématique suivante : « urgence climatique, que sommes-nous prêts à changer ? » Cela a été l'occasion de discuter des solutions, mais aussi des tensions soulevées par cette perspective.**

Olivier Dehaese, Vice-président en charge du climat et de l'énergie à la Métropole de Rennes et Sabine Goulay, organisateurice des conférences, concèdent d'emblée que ces temps d'échange ne sont pas exactement de la mise en récits : cependant elles s'inscrivent dans l'histoire du dialogue multi-acteur-ices autour de la co-construction de la trajectoire du Plan Climat, dont la révision est prévue à l'horizon 2025.

La première conférence locale du climat organisée en 2019, a été l'occasion de présenter le Plan Climat de la Métropole et d'échanger avec les acteur-ices locaux-ales sur la mise

en œuvre du plan d'action. En raison de la Covid-19, la seconde conférence n'a eu lieu qu'en 2022, avec un positionnement différent : présenter des initiatives locales à travers des retours d'expérience pour favoriser l'interconnaissance entre les acteur·ices du territoire, ainsi que sensibiliser aux enjeux climatiques. Pour la collectivité, ça a aussi été l'occasion de faire le bilan à mi-parcours du Plan Climat-Air-Énergie Territorial (PCAET) et de relancer la mobilisation après la crise sanitaire. 300 à 400 personnes étaient présentes lors de l'événement : si près de la moitié représentait des entreprises locales, il y avait également des acteur·ices issu·es de collectivités territoriales, d'établissements publics et d'association, ainsi que des habitant·es.

Malgré une animation pensée pour favoriser la controverse, les participant·es ont plutôt été d'accord. Dès lors, comment faire émerger des avis divergents ?

Ainsi, les conférences ont globalement mobilisé. Celle de 2023 s'est déroulée dans un contexte de sécheresse et de canicule qui ont particulièrement affecté le territoire. Lors de cette édition, les organisateur·ices ont souhaité mettre l'accent sur la mise au travail des controverses. Après une matinée dédiée aux retours d'expérience des acteur·ices locaux·ales et aux quatre scénarios de l'ADEME pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, l'après-midi s'est organisée autour d'ateliers thématiques visant à mettre en débat des points de vue contradictoires. **Malgré une animation pensée pour favoriser la controverse, les participant·es ont plutôt été d'accord. Dès lors, comment faire émerger des avis divergents ?** Au-delà de l'animation, comment mobiliser les acteur·ices les plus réticents ? Et ce faisant, comment sécuriser les participant·es pour qu'ils n'aient pas l'impression d'être « mis en accusation » par

un tribunal public et se braquent, mettant à mal l'objectif de dialogue et de résolution des controverses ?

L'événement s'est terminé avec une table ronde réunissant des grands témoins, comme le Directeur Général Adjoint des services de la Métropole de Rennes (responsable à la fois du développement économique et de la transition), des membres de l'entreprise Carbone 4 qui accompagne les organisations vers la décarbonation, et des personnes tirées au sort parmi les participant·es pour poser des questions, en complément de deux journalistes. Le hasard a fait que la Chambre du Commerce et de l'Industrie et la Chambre d'Agriculture ont été tirées au sort. **Si le débat a permis l'expression de questions stratégiques, le ton a été perçu par les observateur·ices comme étant assez consensuel.**

Au-delà du fait qu'en public les gens ont plutôt tendance à parler de ce que leur audience plébiscite, l'absence de propos polémique tient aussi à l'absence de personnes particulièrement réticentes à la transition écologique, qui ne viennent pas spontanément dans ce type d'événement. Lorsque les participant·es ont été interrogé·es sur le scénario de l'ADEME qu'elles et ils préféreraient, 70% d'entre elles et eux ont exprimé la même réponse en faveur du scénario n°2 (« coopérations territoriales »). Dans cette situation, il n'est pas étonnant que les désaccords peinent à émerger !

Dans le même temps, l'exercice a permis d'inspirer ceux et celles qui pensaient déjà faire beaucoup en matière de transition mais qui ont constaté qu'ils et elles avaient encore du chemin à parcourir, en découvrant d'autres initiatives plus ambitieuses. En outre, la conférence a permis de renforcer la dynamique de dialogue local. Un certain nombre de participant·es a d'ailleurs été volontaire pour participer à un nouvel atelier plus tard.

Image (p. 27) : L'accord de Rouen pour le climat (2018) qui fait la synthèse des engagements pris par les acteur·ices du territoire de la Métropole de Rouen-Normandie.

Quelques enseignements

« L'objectif était de poser les débats, d'avoir un temps où les controverses pouvaient s'exprimer. L'idée c'était de ne pas nier l'urgence, de s'inscrire dans une approche systémique, et de chercher à lever les obstacles pour répondre à l'urgence. Sachant que le premier mot qui vient à l'esprit, c'est souvent 'complexité' ! Les réponses à apporter ne sont pas simples. Il n'y a pas de martingale ou d'actions phares. Il y avait un enjeu à prioriser et à 'mettre les pieds dans le plat'. Parfois il y a des oppositions, mais c'est nécessaire pour qu'il y ait une sortie par le haut et une résolution. »

- Les dispositifs de consultation citoyenne ne sont pas à proprement parler des dispositifs de mise en récits. En revanche, ils participent à recueillir la parole des participant·es, à créer une compréhension partagée des enjeux liés à la transition écologique et à instaurer de nouvelles manières de voir et de faire, notamment du point de vue des coopérations territoriales. En ce sens, ces dispositifs sont des atouts pour les démarches de mise en récits d'un territoire.
- Pour mettre au travail les controverses, il ne suffit pas de penser des dispositifs qui permettent d'exprimer des avis contradictoires. Il faut également aller à la rencontre des publics les plus réticents, susceptibles d'avoir une parole divergente, ou mettre en place des actions spécifiques pour les faire venir. Par ailleurs, une fois les différents publics réunis, il y a un soin particulier à apporter pour que chacun·e se sente légitime et à sa place.

L'ASSEMBLÉE CITOYENNE DU FUTUR ET LA CITÉ DES TRANSITIONS

Renforcer les coopérations locales à Marseille

Dès 2022, la Ville de Marseille s'est lancée dans deux démarches pour mettre en récits et en débat les trajectoires de transition auprès de la société civile et des acteur·ices socio-économiques du territoire. **L'objectif : faire remonter les besoins des habitant·es, renforcer le dynamisme associatif et la coopération en interne de la collectivité.**

L'Assemblée citoyenne du futur

L'Assemblée citoyenne du futur a été lancée en 2023 avec, en trame de fond, l'ambition de renouer un lien de confiance entre les institutions, peu familières de la concertation, et une société civile très dynamique par ailleurs. **L'objectif de l'Assemblée était ainsi de discuter des trajectoires de transition et de faire remonter à la municipalité des actions concrètes préfigurant un futur souhaitable et une vision commune de Marseille pour le futur.** Il s'agit d'une instance à vocation pérenne, issue d'une démarche volontariste de la Ville de Marseille.

Les 111 participant·es ont été, pour la majorité d'entre elles et eux, tiré·es au sort et devaient être représentatif·ves de la population. 81 des participant·es ont été tiré·es au sort parmi les inscrits sur les listes électorales. La municipalité a également démarché 14 participant·es issu·es d'associations de solidarité, ainsi que 16 jeunes de 16 à 18 ans

venant d'établissements scolaires. Depuis le lancement officiel en mars 2023, et après un week-end d'intégration les 25 et 26 mars, 10 rencontres mensuelles ont ainsi été organisées, le samedi.

Constitués en quatre groupes, les participant·es ont exploré quatre axes de travail autour du thème général de la transition, avec pour angle d'approche privilégié la lutte contre les inégalités socio-territoriales. La Ville a proposé deux sujets : la sobriété et le partage des usages de l'eau d'une part et le tourisme durable d'autre part. Les membres en ont proposé deux autres : la place de la nature en ville et l'autonomie alimentaire d'abord et celui de la démocratie et de l'éducation civique et citoyenne ensuite. Les membres avaient pour mission de formuler des avis, faire des propositions, émettre des vœux sur des sujets qui concernent le territoire marseillais, son fonctionnement, son espace public, son cadre de vie, son environnement. Ces propositions ont ensuite été remises à la Ville de Marseille qui s'est engagée à les examiner et à y répondre. Une fois leur faisabilité technique confirmée, elles pourront faire l'objet de propositions de délibérations au Conseil Municipal ou de vœux auprès des instances concernées (Métropole, État, EPAGE HuCA...). Par ailleurs, les règles ont été pensées pour permettre l'expression de chacun·e et des éclairages scientifiques ont été apportés par des intervenant·es choisis·es par les membres de l'Assemblée. Les services de la municipalité se rendent également disponibles pour se faire le relais de certaines demandes.

Malgré des phénomènes de prise de leadership et quelques difficultés de coopération, la démarche a produit des effets sur les participant·es, assidu·es et très engagé·es, dont l'opinion collective a été renforcée grâce aux expertises et à la confrontation des vécus, nourrissant ainsi l'écoute mutuelle et intergénérationnelle. La démarche a également permis d'interpeller le Maire sur des sujets qui dépassent ceux traités par l'Assemblée et de lui soumettre pour étude différentes propositions dans les cadres des thématiques travaillées par les sous-groupes. **Enfin, le climat de confiance entre l'administration et les élu·es s'en est trouvé amélioré.**



Malgré des phénomènes de prise de leadership et quelques difficultés de coopération, la démarche a produit des effets sur les participant·es, assidu·es et très engagé·es.

Une deuxième édition sera lancée en février 2025 pour laquelle l'administration a choisi une nouvelle méthode de recrutement, inspirée par les enseignements de la première édition. Le recrutement se fera via les listes téléphoniques, avec des quotas d'équilibre pour permettre la meilleure représentativité sociale et territoriale du panel citoyen possible. De plus, pour permettre aux citoyens de réelement « faire assemblée », plutôt que de se répartir en sous-groupes, les 111 personnes sé-

lectionnées travailleront toutes ensemble lors des premières séances sur le sujet de saisine.

La Cité des Transitions

À Marseille, il existe un écosystème dense d'acteur·ices engagé·es pour la transition écologique et sociale, avec beaucoup d'associations ou d'entreprises d'utilité sociale travaillant sur l'agriculture urbaine, l'alimentation, ou encore les énergies renouvelables. **Pour favoriser ce dynamisme associatif, l'idée de la municipalité était de créer un outil pour renforcer la visibilité, la mise en réseau et l'ingénierie de projets, en proposant un lieu de travail mutualisé aux acteur·ices de la transition qui le souhaitent.** En 2022, une étude de préfiguration a été réalisée qui a débouché sur la création de l'association La cité des transitions. Elle poursuit son développement avec un site web qui référence les acteur·ices de la transition à Marseille et propose un agenda de leurs événements. Depuis février 2025, un espace de travail accueille, suite à un appel à manifestation d'intérêt, une dizaine d'associations.



Pour favoriser ce dynamisme associatif, l'idée de la municipalité était de créer un outil pour renforcer la visibilité, la mise en réseau et l'ingénierie de projets.

Ce projet est pensé dans le cadre de la démarche Marseille 2030, mise en place suite à la sélection de la Ville dans le programme européen "100 villes climatiquement neutres et intelligentes en 2030". La rédaction d'un Contrat Ville-Climat, équivalent d'un Plan climat précis et chiffré, a constitué le premier temps de la démarche. Pour en définir les axes stratégiques et projets précis à mener, huit commissions thématiques ont été constituées : Mobilité et Logistique, Energie, Bâtiment, Economie Circulaire et Déchets, Nature en ville, Agriculture urbaine et Alimentation, Mer et Littoral, Education et Sensibilisation. Elles ont permis de mobiliser des acteur-ices très divers-es (partenaires institutionnels, entreprises, associations...) : de Veolia à une association locale de réemploi dans le BTP. En appui, un comité scientifique de 15 expert-es était chargé de donner son avis sur les objectifs. La phase de mise en œuvre est désormais enclenchée. Ces commissions sont ainsi chargées de suivre l'avancée des projets et de partager les dynamiques à l'œuvre sur le territoire.

Pour aller plus loin dans cette mobilisation des acteur-ices du territoire, la Ville a choisi de créer des ateliers de travail pour approfondir des enjeux clés du territoire, identifiés dans le Contrat de Ville Climat et prioritaires pour les acteur-ices locaux-ales. Deux thématiques ont ainsi été sélectionnées : économie circulaire et réemploi dans le BTP ; végétaliser la ville par les citoyen-nes et les acteur-ices locaux-ales.

Pour travailler concrètement sur ces enjeux, il a été proposé de réunir les acteur-ices concernées par ces thématiques autour du montage de deux projets européens LIFE. Focaliser le travail autour du montage d'une candidature permettait de répondre aux enjeux du territoire tout en allant chercher des financements européens. Pour chaque thème, un premier atelier visait à élaborer une vision à 2030, un second à définir les actions concrètes et besoins permettant d'y parvenir, et enfin un dernier à constituer le dossier et définir le cadre de coopération.

Ces ateliers, d'abord larges puis resserrés autour des partenaires choisis, ont permis de construire deux projets permettant de répondre aux enjeux partagés du territoire et d'embarquer au total une vingtaine d'associations, partenaires institutionnels et entreprises locales. Au-delà de la recherche de financement, cet exercice a permis de créer des liens entre les acteur-ices et des habitudes de travail qui facilitent ensuite les coopérations.

Image : l'Assemblée citoyenne du futur, Ville de Marseille.

« PARIS À 50 °C »

Un exercice grandeur nature pour se préparer aux chaleurs extrêmes

Comment la ville de Paris réagirait à un dôme de chaleur avec un pic à 50°C ? C'est l'objet de la démarche « Paris à 50°C » qui se décline à travers plusieurs exercices d'anticipation. D'après le GREC francilien (le groupe régional d'expertise sur le changement climatique et la transition écologique) qui a élaboré le scénario, ce type de phénomènes pourrait même arriver avant 2050. **Pour s'y préparer, la Ville de Paris a organisé un exercice de gestion de crise. C'est la première fois qu'un tel exercice *in situ* est organisé par une collectivité en France.** D'autant plus qu'habituellement à Paris, les exercices de gestion de crise relèvent de la compétence de la Préfecture et de la Police. Cette fois-ci, c'est la Ville de Paris qui a été en charge de la démarche et qui l'a pilotée, en coopération avec la Préfecture.

L'exercice s'est déroulé dans deux arrondissements parisiens : le 19^e et le 13^e, au sein de zones spécifiques. La préparation a représenté une bonne année de travail conjoint entre les services de la Ville (Transition écologique et climat d'une part et Gestion de crise d'autre part), un prestataire extérieur (le cabinet de conseil Crisotech) et les habitant-es (plutôt que des comédiens comme c'est habituellement le cas pour ce genre d'exercice) : elle a mobilisé des personnes âgées, des élèves de classes élémentaires et de collèges, ou encore des centres sociaux. Les enfants ont notamment été longuement préparés via des ateliers sur le changement climatique et les vagues de chaleur.

L'objectif de l'exercice était d'éprouver les mesures existantes (comme le « plan canicule ») et les outils déjà en place (ombrières, brumisateurs...) dans un contexte extrême

et d'identifier les manques, que ce soit d'un point de vue technique ou en termes de préparation des services de la collectivité, des habitant-es ou des entreprises.

Se préparer au pire pour renforcer les coopérations

Au-delà de la Préfecture, de la Brigade de sapeurs-pompiers ou de la Ville elle-même, la collectivité a choisi de mobiliser d'autres acteur-ices plus éloigné-es qui pourraient être touché-es de près ou de loin par un dôme de chaleur, même si ces acteur-ices ne sont pas des professionnels de la gestion de risque : les entreprises d'électricité, de gaz, des associations de quartiers, des bailleurs sociaux, etc. **Si les acteur-ices mobilisé-es se connaissaient peu initialement et n'avaient pas d'habitudes de travail communes, l'exercice a permis un meilleur partage de l'information – sans être exhaustif – pour fluidifier les éventuelles coopérations futures.** Cette coopération multi-acteur-ices est vraiment un marqueur de l'exercice, que la Ville souhaite prolonger dans la durée. Le scénario du GREC francilien recense, en effet, un grand nombre de phénomènes et de risques, avec des mécanismes cycliques et d'emballlement, dont certains pourraient mettre les opérateurs-ices en difficulté de réponse, voire mettre à l'arrêt leurs activités.

Simuler la gestion d'une crise : un jeu d'enfant ?

La mise en situation s'est appuyée sur le scénario suivant : la canicule dure depuis un certain temps et a atteint un niveau critique, les enfants ne peuvent plus rester dans les écoles, il faut les évacuer et les abriter dans des lieux protégés – un scénario qui s'est d'ailleurs déjà produit. À Paris, il existe des lieux en sous sol (comme des parkings) qui, s'ils étaient adaptés, pourraient servir d'espaces d'accueil. Lors de la mise en situations, les enfants ont été conduits dans l'un de ces lieux où ils ont poursuivi leurs cours, après s'être rafraîchis dans un parc munis de brumisateurs. Un cas d'intoxication au monoxyde de carbone a également été simulé, avec intervention des pompiers. À la suite de l'exercice, un travail a été réalisé avec les enfants pour qu'ils partagent la manière dont ils ont vécu

la situation dans des carnets. **Si on pouvait s'inquiéter de la dimension anxiogène de l'exercice pour les enfants, ces derniers ont parfaitement joué le jeu. Ce sont plutôt les parents qui ont eu des réticences au début et la Ville a mené un important travail d'explication du dispositif pour les rassurer** : des supports d'information ont par exemple été distribués dans les écoles pour être transmis aux parents par l'intermédiaire des carnets de correspondance des enfants.

Pour favoriser la résilience d'un territoire, il faut renforcer les liens de coopération entre les différent-es acteur-ices et les relations de solidarités entre les habitant-es.

De la même manière, d'autres mises en situation ont été organisées : une coupure d'électricité et un début d'incendie ont par exemple été simulés dans un quartier, avec intervention du fournisseur d'énergie et des pompiers. Les participant-es avaient été prévenu-es en amont pour qu'ils et elles soient disponibles, sans être informé-es du contenu de l'exercice. En début de simulation, un faux journal télévisé a servi de mise en contexte. Il a également été diffusé auprès d'un groupe de travail chargé d'identifier les interdépendances entre les différents effets d'un dôme de chaleur. Le grand nombre de journalistes présents lors de la simulation a quelque peu alourdi l'exercice, mais a également permis une large couverture médiatique.

D'autres groupes de travail ont étudié des réponses à d'autres types de situation : l'accueil des populations en cas de surcharge des espaces de rafraîchissement, les coupures électriques ou encore la gestion des personnes en situation d'errance. Les câbles électriques et téléphoniques représentent par

exemple une problématique majeure : s'ils dysfonctionnent, cela peut affecter des secteurs importants et nécessiter plusieurs jours d'intervention avant qu'ils soient réparés. En cas de canicule, ces infrastructures ne devraient à priori pas être touchées, d'après les opérateurs. Cependant, pour prévenir ce risque, il est par exemple envisagé d'établir des conventions avec des radio-amateurs qui pourraient faciliter le relai d'informations en cas de crise.

Quelle mise en récits ?

En termes de mise en récits, c'est le récit scientifique qui sert ici de base aux exercices de simulation.

Du point de vue de la trajectoire, la canicule de 2003 a été un traumatisme important à Paris et un élément déclencheur dans l'accélération des politiques d'adaptation. Une analyse réalisée il y a trois ans a révélé les vulnérabilités du territoire, en premier lieu liées au risque de canicule, mais aussi aux ruissellement en cas de pluies torrentielles et aux crues.

Du point de vue de l'implication, le travail préparatoire avec les groupes thématiques a permis d'informer sur des risques dont les participant-es n'avaient pas forcément conscience, comme celui du dôme de chaleur par exemple. Cela a permis de construire une vision commune qui s'articule autour de deux idées principales : les vulnérabilités sont essentiellement liées aux infrastructures électriques et aux effets dominos et l'aggravation des crises tient surtout au facteur humain.

De manière générale, les 80 partenaires sollicités ont répondu présent-es et se sont impliqué-es activement dans la réflexion, sans pour autant trouver des solutions à toutes les problématiques posées. **Il apparaît également que pour favoriser la résilience du territoire, il s'agit d'abord de mettre en valeur les dispositifs existants, mais aussi de travailler à une meilleure continuité des activités et à plus de liens de coopération entre les différent-es acteur-ices, ainsi qu'au renforcement des relations de solidarités au sein des quartiers** – ce qui nécessite de poursuivre les exercices.



En termes d'apprentissage, les vertus d'un tel exercice sont considérables. Que ce soit au sujet des vulnérabilités des populations, de la capacité à gérer les risques en situation ou des dispositifs d'intervention de certain-es acteur-ices, il permet de mesurer l'écart et de penser des solutions. **Cet exercice participe aussi à diffuser une culture du risque au sein des administrations et de la population et à créer une mémoire vive des stratégies de gestion de crise.**

L'évaluation

L'évaluation du dispositif s'est appuyée sur plusieurs éléments combinés.

- * La présence d'observateur-ices lors des exercices in situ ;
- * Les réponses à des questionnaires de la part des participant-es aux exercices in situ ;
- * Les réponses à des questionnaires spécifiques pour les habitant-es et les agent-es de la Ville ;
- * Les carnets complétés par les élèves ;

- * Des réunions de débriefing suite aux exercices in situ dans les écoles ;
- * Des réunions de partage d'expérience et de co-construction avec les partenaires et les directions de la Ville ;
- * L'analyse des retombées presse.

Les suites

La Ville de Paris a pris de nouvelles mesures relatives à la gestion des risques, dans le cadre d'une stratégie globale de résilience, co-portée avec différents partenaires (Préfecture de Police, Brigades de sapeurs-pompiers, opérateurs, associations...) : enrichissement de la palette « canicule », mise en place de nouveaux lieux refuges, etc.

En 2025, un nouvel exercice *in situ* de gestion de crise sera organisé avec les habitant-es, sur un risque qui reste à définir (inondation, cyber-attaque, sécheresse...).

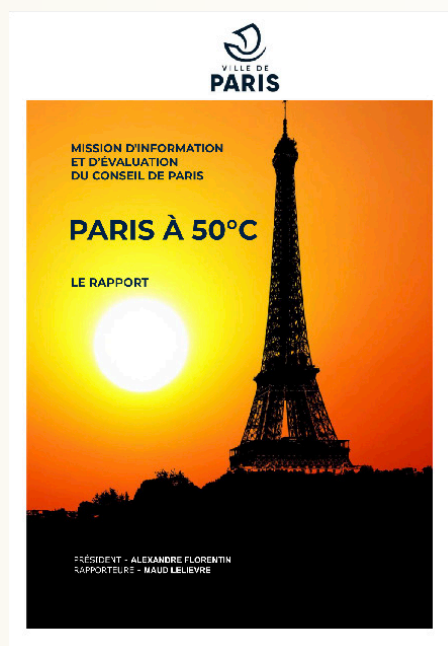
Image : les élèves de deux classes de CM1-CM2 de l'école Providence B du 13^e arrondissement participent à un exercice de simulation de canicule à Paris, le 13 octobre 2023 (Clément Dorval / Ville de Paris).

Quelques chiffres clés

- Plus d'un an et demi de travail avec toutes les directions de la Ville impliquées, sous l'égide du service de gestion de crise et de la direction de la transition écologique et du climat.
- Plus de 80 partenaires associés-es, réparti-es en 4 groupes de travail thématiques, qui se sont réunis au cours de 9 ateliers.
- 7 ateliers de sensibilisation des habitant-es et des scolaires en préparation des exercices in situ.
- 2 exercices in situ, avec 2 mairies d'arrondissement et 2 quartiers impliqués, pour tester 4 lieux refuges.
- Une centaine d'habitant-es et élèves mobilisés.

POUR ALLER PLUS LOIN

Paris à 50°C, rapport de la Mission d'information et d'évaluation du Conseil de Paris, Ville de Paris, 2023.



Quelques enseignements

- La Ville a déjà engagé des transformations qui sont à renforcer pour anticiper et s'adapter aux crises à venir, avec notamment un enjeu autour de la continuité du service public (vie scolaire, électricité, transports...).
- L'importance de la coopération avec les acteur-ices institutionnel-elles et associatif-ves en amont et pendant la crise.
- La capacité d'adaption des enfants qui est souvent plus importante qu'on ne le croit !
- Le rôle des citoyen-nés : les liens sociaux, les solidarités de proximité ou encore les liens intergénérationnels sont des leviers essentiels de résilience urbaine. La solidarité citoyenne est le premier axe de résilience d'un territoire ! De ce point de vue, l'associatif a un rôle majeur à jouer.
- Partager un récit commun est un moyen de renforcer les coopérations et in fine, la capacité à gérer des crises.

« DEMAIN N'ATTEND PAS »

La mise en récits de la politique d'aménagement du territoire nantais

Nantes : capitale verte de l'Europe

Nantes, c'est une grande métropole située à l'estuaire de la Loire, qui compte près de 400 000 habitants, labellisée capitale verte de l'Europe en 2013. La ville bénéficie d'une zone périurbaine toujours très verte et de politiques publiques sensibles aux enjeux à la fois sociaux et écologiques, en considérant qu'on ne peut répondre à la crise environnementale sans adresser aussi les problématiques de protection des populations et d'(in)égalité face aux bouleversements en cours.

C'est cet esprit qui a animé les grands débats citoyens organisés par la Métropole (La Loire en 2014, la Transition Énergétique en 2016-2017, la Longévité en 2019 et, plus récemment, la Fabrique de la Ville en 2023) et mené à la définition du Plan Climat-Air-Énergie Territorial (PCAET) en 2018 et à sa révision en 2024, guidant la création de plusieurs missions dédiées au sein des services de la collectivité.

Dans cette continuité, alors qu'il s'agissait d'une période où les enjeux de transition écologique avaient plutôt tendance à être relégués au second plan médiatique, la Métropole s'est saisie de la crise sanitaire de la COVID en 2020 pour engager une réflexion sur le « monde d'après », régulièrement évoqué à l'époque.

Image (p. 38 et 40) : la campagne « Demain n'attend pas », agence Nouvelle vague, 2023.

« Demain n'attend pas » : les prémices du récit

C'est ainsi que née en 2021 la réflexion autour d'un récit de mandat, permettant d'expliquer les enjeux territoriaux et les modes de faire choisis par Nantes, ainsi que d'accompagner les transformations de l'action publique et du territoire.

Suite à la crise sanitaire, la collectivité réalise une première enquête-audit auprès des Directeurs généraux des services de la Métropole et de la Ville, ainsi qu'auprès de grands témoins du territoire. L'objectif : raconter le mandat qui s'ouvre et la trajectoire choisie. De cette enquête ressort un premier dénominateur commun : la Loire, le fleuve qui rythme la ville. trait d'union entre deux rives, à la fois immuable et en perpétuel mouvement. La Loire apparaît ainsi comme un premier élément identitaire commun du territoire, tout en ouvrant vers l'ailleurs, l'exploration et l'audace.

« Le dérèglement climatique, c'est aussi chez nous. »

Lors de la sécheresse estivale de 2022, qui touche de nombreux territoires français, la Loire – ce dénominateur commun – agit comme un révélateur : son niveau est extrêmement bas et les bouchons vaseux qui se forment menacent les infrastructures d'eau potable. En plus d'une grande inquiétude au sein des services de la collectivité, l'événement suscite une prise de conscience : « le dérèglement climatique, c'est aussi chez nous ».

« Demain n'attend pas » : premier acte

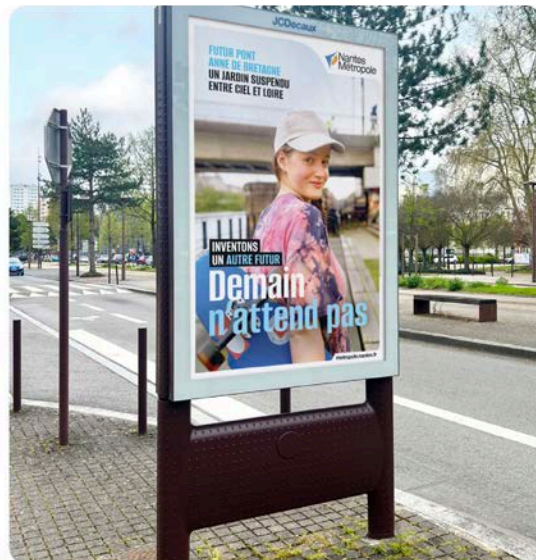
Cet événement encourage Johanna Rolland, Maire de Nantes, à rehausser le niveau d'ambition des politiques de transition et à opter pour un récit plus marqué : l'adaptation au changement climatique doit se mettre en œuvre dès maintenant.



Dans un contexte d'urgences, écologique, sociales et géopolitique, le récit se consolide autour du message « Demain n'attend pas : à Nantes inventons un autre futur ». Il reflète la social-écologique, le faire ensemble (collectivités et habitant-es), en donnant à voir les engagements de Métropole et de la Ville d'une part, et les leviers d'action à la disposition des citoyen-nés d'autre part.

Le récit est officiellement lancé en 2023 lors des cérémonies des vœux. Pour annoncer la nouvelle phase de transformations urbaines que vivra la collectivité dans cette deuxième partie du mandat, il rappelle l'urgence d'adapter le territoire, en annonçant la trajectoire choisie par la collectivité : construction du CHU, création de nouvelles lignes de tram, de nouveaux quartiers... Il donne un sens à ces importantes transformations, tout en facilitant l'acceptation des éventuels désagréments occasionnés.

Pendant l'année 2023, trois campagnes d'affichages ont participé à la mise en récits du territoire : la première était dédiée aux grandes infrastructures à l'échelle de la Ville et de la Métropole, la seconde aux aménagements de proximité à l'échelle des quartiers, la troisième s'est concentrée sur les transports, pour rappeler aux habitant-es la gratuité des week-ends et les différents moyens à leur disposition.



En parallèle, des enquêtes qualitatives sont réalisées, pour évaluer la perception du récit et des enjeux auprès des habitant-es. D'autres enquêtes « flash » sont aussi menées, notamment lorsque les travaux d'aménagement du territoire s'accroissent (par exemple lors de la fermeture d'un axe majeur). Différents panels ont été testés à différents moments, montrant qu'en trois mois, les habitant-es étaient parfois passés d'un mécontentement à un autre moyen de transport. **Le pouvoir du récit, c'est aussi de repérer des opportunités et de créer les conditions pour que les changements de comportement s'opèrent.**

« Nantes demain se décide aujourd'hui »

Les vœux 2024 ont été une nouvelle occasion de rappeler le fil conducteur du récit tissé par la collectivité. Et depuis, deux nouvelles campagnes complètent le dispositif. Une première campagne « bénéfiques et projections » sur les nouveaux paysages urbains, une fois les grands travaux terminés, avec comme nouveau message clés « la nature gagne du terrain ». Une seconde campagne « délibération » qui permet de redonner le sens du service public, de la place des élu-es et de la démocratie locale, en mettant en avant les décisions prises aujourd'hui par le conseil municipal ou métropolitain et qui dessinent l'avenir de la cité, pour les visibiliser auprès du public.

Par ailleurs depuis 2023, la collectivité propose une exposition dans l'espace public pour partager les différentes étapes de l'aménagement du territoire, réalisées au cours des dernières décennies : des bombardements de la seconde Guerre Mondiale aux zones piétonnes, en passant par le comblement de la Loire. Cette démarche apparaît d'autant plus importante que la ville accueille beaucoup de nouveaux habitant-es, pas toujours familiers de l'histoire du territoire.

Cette dernière démarche fait écho à la première des cinq dimensions de la Mise en récits telle que pensée par la Fabrique des transitions, qui insiste sur le fait de replacer le récit dans une trajectoire, en s'appuyant sur l'histoire du territoire et de ses habitant-es.

« Il faut beaucoup d'ingrédients pour qu'un récit fonctionne »

À Nantes, ces ingrédients sont présents : les points de rupture de la crise sanitaire et de la sécheresse, le travail coordonné des services de la Métropole et de la Ville et surtout, le lien construit de longue date entre la collectivité et les habitant-es, ont concouru à la mise en récits du territoire. Par ailleurs, de nombreux outils permettent d'informer les habitant-es (médiats et médias sociaux), de les faire participer aux décisions (dialogues citoyens) et d'aller à leur rencontre (médiation). **Cette relation nourrit la communication de la Métropole et lui permet d'adapter le récit quand celui-ci n'est pas bien perçu ou compris, voire de mettre des sujets à l'agenda quand ceux-ci reviennent régulièrement.**

En 2023, en parallèle du lancement du récit, la collectivité a organisé un « Grand débat » sur la Fabrique de la ville, qui a pris la forme de plusieurs ateliers, dont notamment un « atelier des controverses » pour comprendre les éventuelles tensions autour de l'aménagement du territoire. Celui-ci s'est décliné à travers cinq rencontres, autour de quatre thématiques : paysage, attractivité, densité et mixité sociale. Une étape importante pour écouter l'expertise d'usages des citoyen-nés et adapter les messages.

« À Nantes, le récit ce n'est pas que de la communication publique, c'est aussi le résultat d'un maillage avec tous les acteurs du territoire pour collecter tous les points de vue : les 24 communes, les différents partenaires, les habitant-es... » explique Élise Ménager Durand, chargée de mission Récit Territorial.

Les enquêtes évaluatives réalisées en 2023 ont révélé que trois Nantais-e sur quatre avaient vu la campagne, qu'ils et elles reconnaissent l'émetteur et que les messages ont été perçus comme clairs, car répondant à leurs problématiques quotidiennes. 83% d'entre elles et eux ont même considéré que la collectivité invitait les habitant-es à participer au changement.

De manière générale, les habitant-es ont été rassurés par le fait que la collectivité explique ce qu'elle faisait et ont mieux perçu ses actions. Pour 77% d'entre elles et eux, elles et ils apprécient de voir « la collectivité s'activer » et « apporter des solutions ».

À travers la co-construction du récit, la communication peut aussi devenir un levier d'implication des différent-es acteur-ices du territoire.

Cette « communication sincère » est également préconisée par la Fabrique des transitions. **Elle permet de resserrer les liens entre la collectivité et les habitant-es, en instaurant une relation de transparence et de confiance.**

En 2025, le récit se déploiera sous une nouvelle forme, inédite et plus intime, autour de la thématique suivante : quelle relation souhaite-on avoir avec son territoire ? L'occasion de raconter des histoires d'habitant-es et des modes de vie, liées aux transformations urbaines, en cherchant ainsi à renforcer le sentiment d'appartenance. **De fait, à travers la**



co-construction du récit, la communication peut aussi devenir un levier d'implication des différent-es acteur-ices du territoire.

Élise Ménager Durand, chargée de mission Récit Territorial

Ce « récit » est orchestré par Cécile Romer, Directrice adjointe de la communication et Élise Ménager Durand, chargée de mission Récit Territorial à la Métropole de Nantes. **Initialement cheffe de projet communication, l'évolution du poste d'Élise Ménager Durand n'est pas anodine et correspond à une redéfinition du métier de communicant au service d'un territoire.**

En effet, travailler à la mise en récits d'un territoire implique d'aller au-delà des seuls enjeux de communication, en adoptant notamment de nouvelles postures et manières de faire : travailler en transversalité, avec les élu-es, les services mais aussi les partenaires de la collectivité. **C'est à la fois un rôle d'animation du récit collectif et de production**

des outils de diffusion pour embarquer, convaincre et surtout, faire entrevoir la suite de l'histoire !

« Il faut savoir laisser le temps aux différents processus, comme celui du Grand débat, tout en mettant du liant entre les différents services et en ayant la hauteur de vue nécessaire pour savoir raconter aux habitant-es. C'est un poste hybride, pour lequel je n'ai pas rencontré beaucoup de pairs » abonde Élise Ménager Durand.

En définitive selon Valérie Martin, Cheffe du service Mobilisation Citoyenne à l'ADEME, le communicant peut-être un acteur stratégique de la transition si on réfléchit à la place qu'il peut avoir dans la conduite de changement, à la fois en interne et en externe. Cela pose la question de la responsabilité que ses services acceptent de porter et de la place qui leur est accordée dans les projets de transition. Cela renvoie également aux formations qui leur sont proposées, qui pourraient être davantage orientées vers l'intelligence collective et la coopération, au-delà de la maîtrise des outils techniques.

Quelques effets

- Effets déclencheur et amplificateur de la crise sanitaire et de la sécheresse, qui ont consolidé une dynamique déjà présente en faveur de la transition écologique, tout en réhaussant ses ambitions.
- Effet germe recherché à travers la campagne « Demain n'attend pas » qui incite les habitant-es à prendre des initiatives en s'emparant des moyens mis à disposition par la collectivité.
- Effet d'alliance entre les différent-es contributeur-ices au récit, à la fois en « interne » et en « externe » de la collectivité.
- Effet révélateur généré par les nouveaux canaux de communication mis en place par la collectivité, qui permettent de faire remonter des sujets peu traités jusque là.
- Effet confiance entre la collectivité et les habitant-es, qui comprennent mieux les politiques menées et sont rassuré-es quant à leur finalité.
- Effet d'appartenance suscité par le travail sur les récits d'habitant-es dans le cadre des rénovations urbaines, qui a créé des « communautés » autour de projets.



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

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

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

À l'initiative de la Ville de Paris et avec le soutien de l'ADEME.



DIRECTION DE PUBLICATION :
Julian Perdrigeat

RELECTURE ET MISE EN PAGE :
Irwina Marchal

Avec les contributions des territoires de la communauté apprenante « Territoires narratifs »

RÉDACTION :
Anne-Louise Nègre,
Irwina Marchal
et Nicolas Barennes.

IMPRESSION :
Tanghe Printing



 **La Fabrique des transitions**