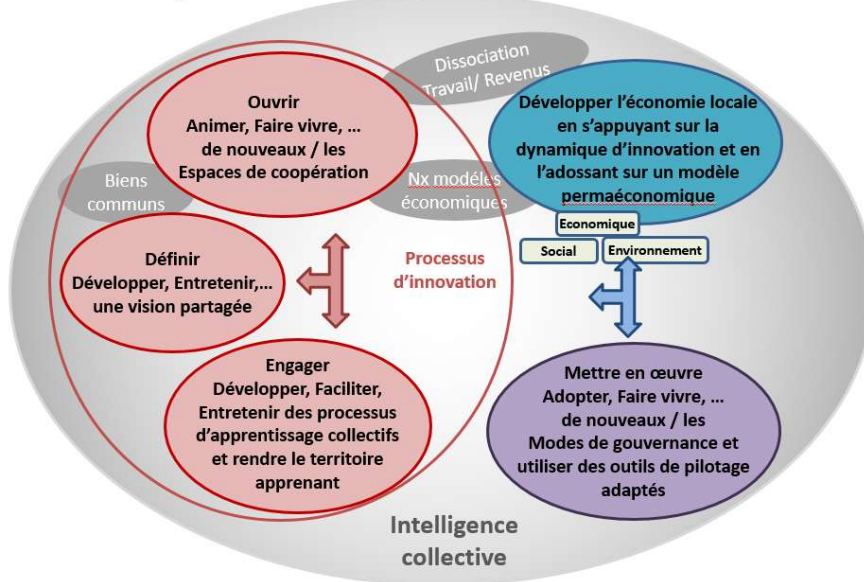


## Les cinq principes de réinvention du territoire<sup>1</sup>

Les cinq principes, ou piliers, sur lesquels on devrait fonder la dynamique de développement d'un territoire sont les suivants : la formalisation d'une vision propre à chaque territoire, le développement d'espaces de coopération, la mise en place de processus d'apprentissage collectifs, la mise en place de modes de gouvernance renouvelés. Le tout mis au service du cinquième principe, le développement d'un modèle économique local résilient.

### Les 5 piliers de la (ré)invention du Territoire



**Principe 1** : coconstruire une vision à partir de laquelle on pourra mobiliser les habitants et plus globalement tous les acteurs de l'écosystème concerné.

Toute dynamique de transformation d'un territoire doit pouvoir s'engager sur la base d'un projet partagé, ou mieux une vision ancrée dans la réalité concrète du territoire, car elle a pour fonction de donner le cap et de fédérer les acteurs du territoire. Plus elle sera ambitieuse, plus elle mettra le territoire en tension et plus elle sera potentiellement, à la fois mobilisatrice et productrice d'innovations ouvrant à de nouveaux possibles. Elle passe par notre capacité à faire s'entendre les acteurs du territoire sur les choses auxquelles nous tenons le plus et à traduire cette intention commune en un vrai projet partagé. Dans le cadre de cet exercice, il ne faut pas hésiter à verser dans une forme d'utopie en mobilisant des concepts en rupture avec « l'Ancien Monde ». Il est également bon de rappeler que l'utopie a été de tout temps l'aiguillon, sinon la boussole, de tous les changements profonds de nos sociétés. Faire du territoire un bien commun fait partie des utopies possibles puisqu'elle appelle à l'engagement l'ensemble des acteurs du territoire de prendre soin de tous les acteurs locaux, humains et non humains compris. Cela revient à s'engager dans un développement respectant les équilibres systémiques que l'on sait partout malmenés. Le Rameau, dans sa dernière étude<sup>2</sup>, préconise, pour donner corps à la vision, de la traduire la vision du territoire en trois récits différents : un récit philosophique de la (re)découverte du lien commun située aux alentours de 2050 ; un récit politique d'un pilotage renouvelé de

<sup>1</sup> Ces cinq principes sont repris du livre de Jean Pascal DERUMIER, *Territoires lieux de vie – Redonner le pouvoir aux citoyens*, Libre&Solidaire, 2019

<sup>2</sup> Bilan du programme IMPACT – ODD 17 : les impacts du faire alliance en France, 2022

l'intérêt général pour 2030 et un récit opérationnel du faire alliance pour tous dès aujourd'hui. Cette approche globale aurait l'immense vertu de donner un sens partagé aux engagements collectifs et elle contribuerait aussi à réenchanter les politiques publiques.

**Principe 2** : *Créer des dynamiques de coopération et d'innovation au sein du territoire.*

Il est essentiel de favoriser le plus possible la dynamique de coopération autour de la réalisation de la vision ou du projet de territoire s'il est mu par une vision transformatrice. Cette nécessité vaut pour tous les acteurs individuels et collectifs du territoire (entreprises, collectivités territoriales, citoyens/habitants, associations, les investisseurs publics et privés...), tout comme les acteurs extra territoriaux qui pourraient être associés à l'ambition (autres territoires, investisseurs publics et privés et autres). La coopération est en effet au cœur de l'intelligence collective et va jouer un grand rôle dans les nécessaires transformations à venir. Elle est un levier majeur pour créer de la valeur, car en chaque nouveau lien réside un potentiel de création de valeur économique, social et/ou environnemental. Si la dynamique d'innovation et de coopération se développe en tout point du territoire, l'ensemble des initiatives auront alors de bonnes chances de faire système et d'accélérer le processus de métamorphose. Au sein de cet ensemble, plus les regards seront diversifiés, plus la créativité sera grande et plus la valeur créée sera importante. Le Rameau évoque la nécessité « d'inventer de nouvelles alliances propres à dépasser "l'entre soi" pour faire émerger un "entre nous" résilient, ambitieux et opérant, seul capable de dépasser les limites de chacun<sup>3</sup> » et en appelle à modéliser une vision systémique de l'agir ensemble. Cette coopération devra pouvoir s'établir autour de nouveaux projets de transformation engagés de façon volontariste par les acteurs institutionnels, mais aussi pouvoir se nouer spontanément dans le grand bouillonnement de la métamorphose. Ces différentes formes de coopération seront grandement facilitées par l'existence de lieux favorisant les rencontres et les dynamiques d'action partagées. Je reviendrai un peu après sur la typologie et les spécificités de ces lieux.

**Principe 3** : *Engager un processus d'apprentissage collectif basé sur l'expérimentation, la capitalisation et la diffusion des savoir-faire.*

Outre la coopération, la capacité du territoire à créer de la valeur va reposer sur les capacités des acteurs locaux, d'une part, à mobiliser leurs compétences et à en acquérir de nouvelles compétences pour contribuer à la dynamique d'action orientée vers la réalisation de la vision, d'autre part, à produire et déployer les innovations techniques, organisationnelles et sociales dont ils ont besoin pour transformer leur territoire, leurs usages et leurs modes de vie. Pour amorcer et soutenir cette dynamique, il convient d'engager un vaste processus d'apprentissage tourné vers le renforcement des capacités d'action individuelles et collectives<sup>4</sup> des acteurs engagés dans la métamorphose. C'est par lui que vont se développer une bonne partie des savoirs et compétences nécessaires à la construction et la consolidation des nouveaux possibles. C'est également au travers de ces apprentissages que vont se structurer les nouvelles représentations et les stratégies d'action, inhérentes aux changements à engager. Une grande partie des actions à engager pour conduire les transformations à venir ne peut pas être définie à l'avance, car les savoirs nécessaires ne sont pas disponibles (nul ne connaît en effet la nature exacte de la

---

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> La capacité d'une société à produire de la valeur et à démontrer de la résilience face aux difficultés rencontrées réside essentiellement dans le nombre et la qualité des liens constitutifs de ses compétences collectives, et plus globalement de son intelligence collective.

métamorphose à opérer, les stratégies d'action et les compétences à développer pour y arriver). La meilleure façon d'explorer les chemins éventuels et de construire les savoirs associés consiste à privilégier l'expérimentation libre et ouverte de nouveaux possibles en favorisant les initiatives de tous ordres. Il s'agit de faire émerger des innovations et de l'action un peu partout pour maximiser les occasions d'apprendre. Il conviendra ensuite de veiller à la consolidation de ces savoirs, pour diffuser les plus pertinents d'entre eux et permettre aux meilleurs projets de passer à l'échelle supérieure. Mais l'acquisition de nouveaux savoirs nécessaires aux changements à engager sur les différents territoires ne passe pas seulement par l'expérimentation, elle repose aussi sur des processus de benchmark (identification de ce qui fonctionne ailleurs) et des mécanismes de formation plus classiques autour de savoirs déjà constitués (techniques, organisationnels, scientifiques). Dans l'idéal, c'est l'ensemble du territoire qui doit devenir apprenant en favorisant en permanence, sous l'égide de ces différentes approches, le développement des connaissances nécessaires à sa métamorphose.

***Principe 4 : mettre en place des modes de gouvernance renouvelés***

Au sein des territoires, la dynamique de développement, essentiellement dictée par les élus et les représentants de l'État, ne peut plus se satisfaire d'un périmètre de gestion aussi étroit. Elle devra aussi rompre avec les logiques descendantes si familières à nos organisations pour donner une vraie place à chacun dans le processus de décision. Dans un contexte de profondes transformations opérées sous fond de crise systémique, il convient désormais, comme nous l'avons vu, d'impliquer l'ensemble des acteurs individuels et collectifs du territoire dans les choix de développement et leur mise en œuvre autour de modalités de gouvernances renouvelées. Il s'agit, au travers de ce projet, de renouer avec l'essence de notre démocratie en (re)mettant les citoyens aux manettes de la conduite du destin de leurs territoires et plus globalement de leur maison commune. Les modalités de gouvernance devront venir en soutien des quatre principes précédents, s'appuyer sur le processus d'apprentissage systémique dans lequel le territoire va s'engager et s'inscrire dans les différentes temporalités. L'approche devra être systémique et agile, car chaque nouvelle connaissance acquise est susceptible d'ouvrir de nouvelles portes comme d'en fermer. Le cheminement collectif se fera donc pas à pas sans que nous puissions complètement présager ni la nature du chemin, ni les épreuves auxquelles nous serons confrontés. Par ailleurs, il ne faut pas négliger le fait que le monde se transforme aussi indépendamment de notre action, et que plus on s'inscrit dans le temps long, plus il y a d'incertitude et de complexité. La gouvernance aura donc la responsabilité de poser les modalités d'un nouveau dialogue, par lequel on va décider ensemble du chemin à emprunter pour réaliser la vision.

***Principe 5 : Développer un modèle économique local fondé sur les capacités d'auto-organisation de l'ensemble des acteurs du territoire***

Un territoire désireux de relever les défis socio-économiques et environnementaux auxquels il est confronté doit aussi pouvoir se réapproprier son destin en développant une économie locale durable et innovante, qui mobilise l'intelligence collective et l'énergie des différents acteurs. Il s'agira pour cela de s'appuyer sur les initiatives et la créativité de l'ensemble des parties prenantes du territoire. On mettra notamment sur le développement de l'économie quaternaire fondée sur l'exploitation des ressources du territoire (actifs dormants) et sur l'aptitude des projets issus de cette nouvelle dynamique à contribuer au développement de l'économie du territoire, qui en retour sera plus à même de contribuer pour partie au

financement des innovations et initiatives orientées vers le développement de ses forces de vie. On capitalisera bien sûr aussi sur l'attractivité du projet de territoire et sur la dynamique de ses projets pour attirer des ressources externes au territoire. Cette spirale vertueuse devrait, pour une bonne part, prendre appui sur la troisième révolution industrielle dont les technologies, couplées à de nouveaux modèles économiques, sont susceptibles de favoriser la relocalisation de l'économie. Par exemple, dans le domaine agricole, la production industrielle, déconnectée des besoins locaux, est en train de laisser une place grandissante à une agriculture locale répondant de manière endogène et contributive aux principaux besoins du territoire. Une évolution de cet ordre s'observe aussi dans d'autres domaines et tout particulièrement dans celui de la production d'énergie où le local, dans le sillage du développement des énergies renouvelables, prend de plus en plus de place. Tout ceci doit bien sûr se faire avec l'aide et sous l'impulsion de l'État, qui devra non seulement encourager et faciliter les explorations de nouveaux possibles, mais aussi soutenir financièrement les territoires s'engageant dans des politiques d'investissement volontaristes (transition énergétique, isolation des maisons et autres bâtis, infrastructures numériques, etc.).

Un certain nombre d'actions pourront et devront être impulsées par la gouvernance et les acteurs institutionnels. Toutefois, comme nous l'avons vu, la métamorphose d'un territoire ne peut reposer uniquement sur quelques grands projets si ambitieux soient-ils. Elle doit aussi s'accompagner d'une infinité d'initiatives et d'expérimentations engagées spontanément au plus près de la réalité de chacun. Pour cela il est essentiel de faire émerger, à partir de différents lieux, des opportunités de contributions de multiples ordres, allant des initiatives familiales à des projets quartier, communaux ou intercommunaux multi acteurs.