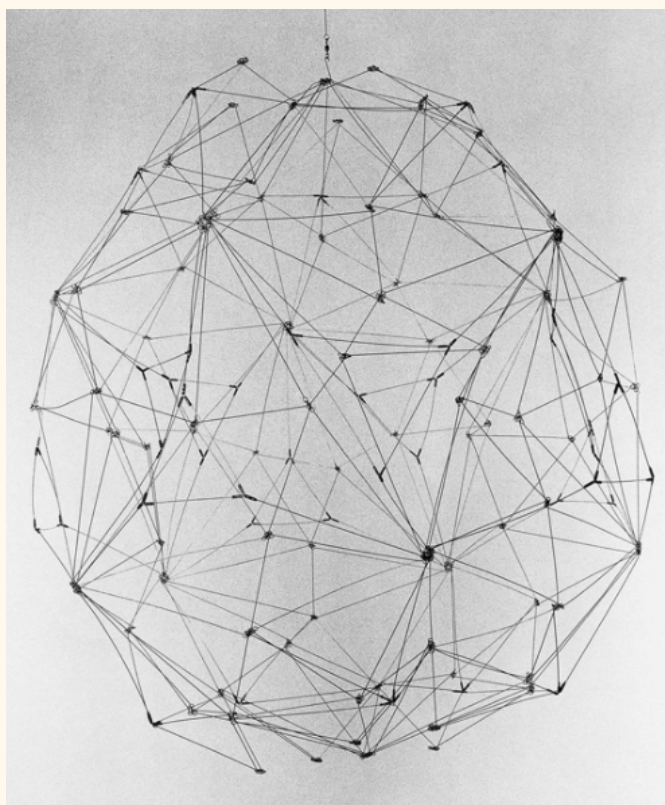


LA BIOMISSIVE

LE BULLETIN DE LA RECHERCHE-ACTION
BIOMIMÉTISME TERRITORIAL
« S'INSPIRER DU VIVANT POUR DES TERRITOIRES
RÉSILIENTS »

Repenser l'action publique territoriale

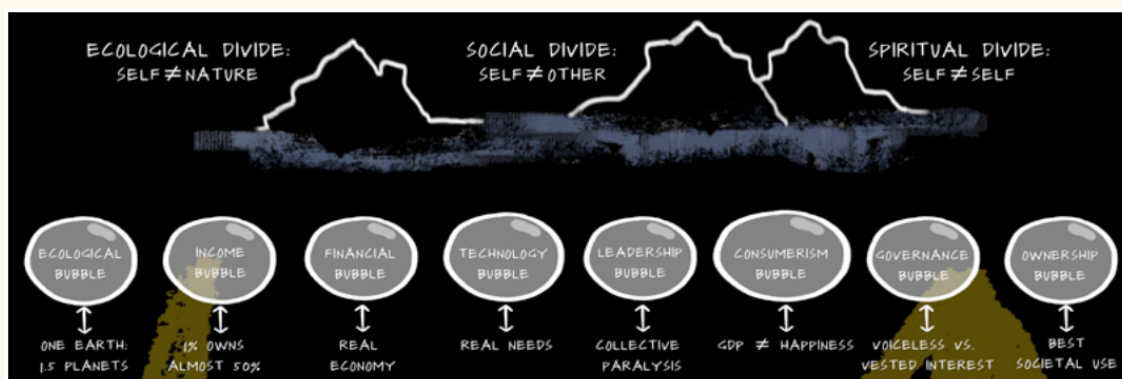


Esfera N° 5, 1977 © Fundación Gego

Avant-propos

Le bulletin de la recherche-action sur le biomimétisme territorial « S'inspirer du vivant pour des territoires résilients » propose de restituer l'expérience collective de notre démarche, qui s'inscrit dans le processus en U proposé par Otto Scharmer (MIT) et le Presencing Institute, autour de trois grandes fractures qui caractérisent notre temps :

- la fracture écologique (déconnexion entre soi et la "nature", crise climatique et de la biodiversité),
- la fracture sociale (déconnexion entre soi et les autres, creusement des inégalités, extrémismes, etc.),
- la fracture au niveau individuel (déconnexion avec soi-même, la perte de sens)



Cette approche entre en résonance avec les missions professionnelles et avec l'intention co-construite que portent les personnes de ce collectif de recherche-action, à savoir de contribuer à une culture régénérative pour la transition des territoires, en prenant comme porte d'entrée le biomimétisme territorial, sous le prisme de l'ingénierie publique territoriale.

La biomissive n°2 propose ainsi de donner à voir le cheminement de ce collectif d'agents publics et d'acteurs de la société civile, et de partager les apprentissages qui en ressortent.

Après un premier volet mené de janvier à mai 2020 et consacré à la mise en place d'une dynamique collaborative (co-initiation), à la découverte des principes du biomimétisme territorial et des initiatives de transition en région Auvergne-Rhône-Alpes (co-sentir), le collectif s'est attelé à explorer le deuxième volet de cette recherche-action, consacré à l'émergence de nouvelles voies dans l'accompagnement (presencing), l'hybridation et l'enrichissement des méthodes de projet (cristallisation et prototypage).

Le troisième volet, prévu pour 2021, s'attachera à capitaliser les apprentissages, pour en faciliter la transmission, et à transformer les prototypes esquissés en « pilotes », à travers des expérimentations itératives sur des territoires volontaires.

Introduction

Cette seconde édition de la biomissive restitue les réflexions sur le positionnement des services de l'État dans le processus de transition. Elle met également en parallèle la question des capacités publiques et la notion de résilience territoriale : en quoi et comment l'État contribue-t-il à renforcer les leviers de résilience du territoire ? Pour faire face à la crise écologique, comment peut-il contribuer à infuser une pensée de la régénération dans la logique des projets territoriaux ? Comment l'ingénierie territoriale se configure-t-elle alors dans ce contexte de mutations ?

En ayant ces questions en ligne de mire, le collectif de la recherche-action s'est plongé dans l'exploration du système d'ingénierie territoriale - ensemble de méthodes, pratiques, outils et postures - afin de mieux comprendre en quoi ce système peut :

- intégrer une portée régénérative dans la conduite d'un projet pour le territoire,
- faire de la régénération, l'ADN même du projet.

SOMMAIRE



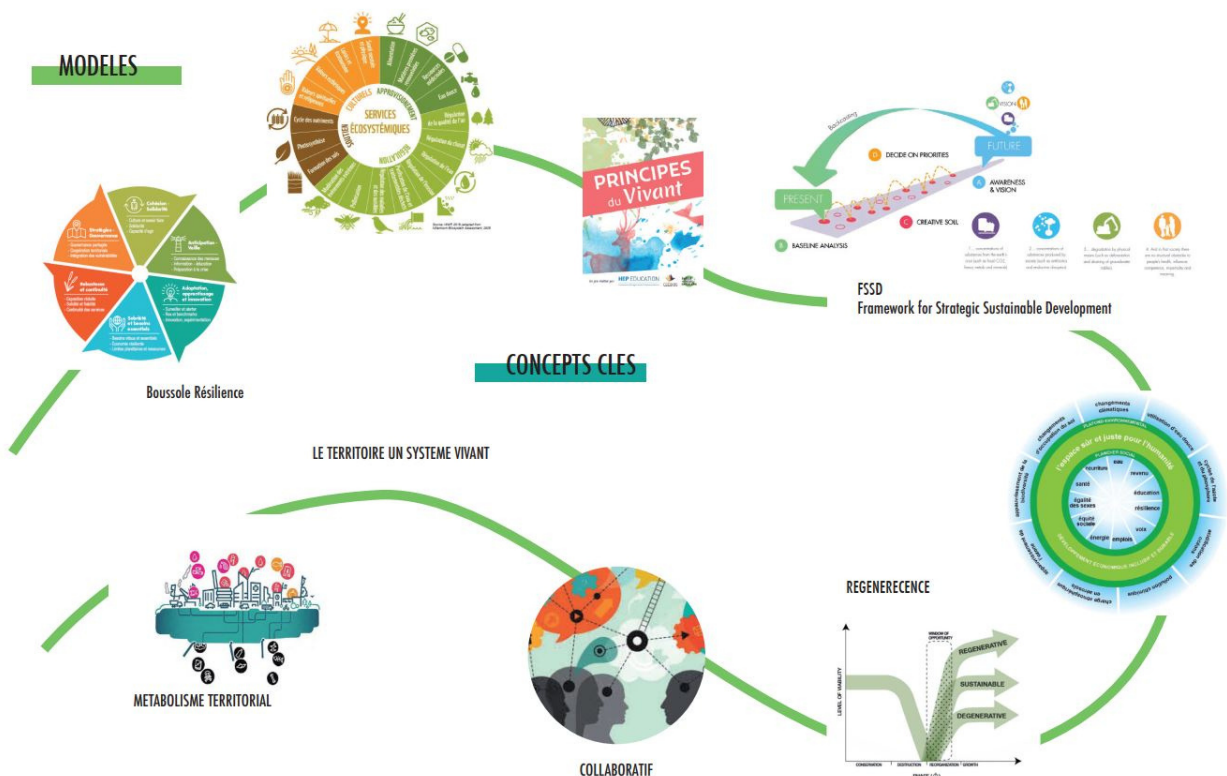
Le collectif de "Territoires Résilients" en Biovallée, juillet 2020

1- Immersion dans le système de l'ingénierie territoriale

De mai à novembre 2020, nous avons approfondi notre compréhension des approches liées au biomimétisme et décrypté la notion d'ingénierie territoriale, ses réalités, ses forces et ses limites, en suivant le processus en U (nommé u.lab 2x) et mené en parallèle par plus d'une centaine de collectifs à travers le monde, facilité par le Presencing Institute.



Cette étape a aussi permis de découvrir la diversité et la richesse des concepts et approches en lien avec le vivant, et d'esquisser des liens entre théorie, pratique et territoire.



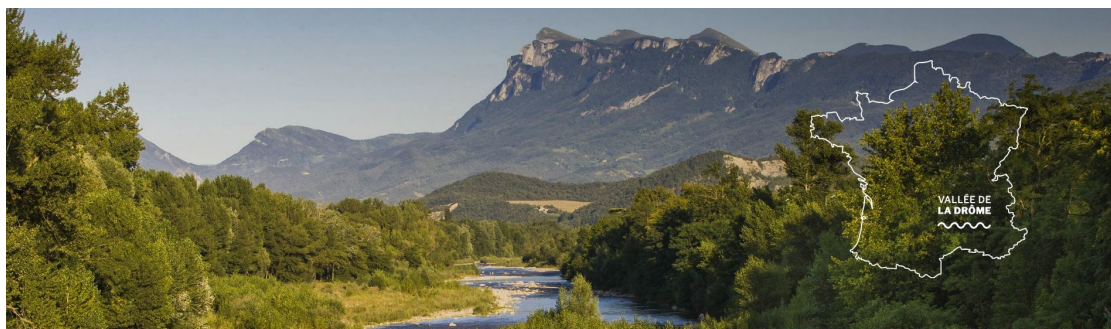
1.1 – Voyage apprenant

Afin d'enrichir la compréhension et la perception des principes du Vivant à travers l'immersion dans le territoire d'ancrage de la recherche-action, la vallée de la Drôme, le collectif a dédié une journée à la transmission des caractéristiques de ce territoire et du projet Biovallée.

Ce voyage apprenant a permis d'illustrer en quoi le projet de territoire Biovallée, né de la problématique de sauvegarde de la rivière peut être perçu comme biomimétique.

A partir de la question centrale : "qu'est ce qui rend le territoire vivant ?", le Territory Lab a initié un collectif de chercheurs autour d'une recherche-action-transmission, avec la volonté de révéler les mutations sociétales et d'explorer les dynamiques culturelles et naturelles qui rende la Vallée de la Drôme vivante.

Plus d'infos sur : territory-lab.com



Au milieu coule une rivière... La Drôme, élément naturel et fédérateur, au cœur du territoire

Dès lors, le territoire est abordé comme un métabolisme vivant, avec ses flux, ses dynamiques, réseaux et interactions. Il est un écosystème propre, relié à d'autres territoires, un sujet et non plus un objet, support aux activités humaines.

La notion de redevabilité (services écosystémiques) et de (re-)connexion à la nature ont amené à penser la manière de **ménager, restituer et régénérer** ce territoire, plutôt que d'éviter, réduire ou compenser les impacts des aménagements humains.

Appréhender le territoire comme un sujet et un commun soulève alors des questions relatives à sa gestion : quels espaces pour la gestion et le partage des communs ?

Enseignements :

- La mémoire du territoire et l'expertise des habitants sont des ressources sur lesquelles bâtir l'avenir.
- Le fonctionnement des appels à projets laisse peu de temps à la co-construction avec les porteurs de projets.
- La réflexion sur les points d'appui est stratégique pour porter les enjeux du territoire.
- Au regard des interdépendances qui structurent le vivant (écosystèmes), on s'interroge sur le fait même de la relation et sur la manière dont accompagner les dynamiques du territoire (alors qu'aujourd'hui, c'est une approche sectorielle qui domine les logiques de projets).
- La coopération, la complémentarité et la mise en réseau sont au cœur d'un territoire vivant.
- Pour créer les conditions de l'échange et de la coopération, un acteur en posture de médiation, à l'interface des différents acteurs du territoire constitue un véritable atout.

1.2- Entretiens

Des entretiens auprès d'agents des services de l'État (issus des 12 Directions Départementales des Territoires (DDT) de la région et de Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement AuRA) et d'acteurs de la société civile ont permis d'approfondir l'observation d'une partie du système de l'ingénierie publique de l'aménagement du territoire.

“Panorama des méthodes, postures et outils de l'accompagnement de projet en AURA”

Atouts :

Savoirs faire relationnel
Adaptabilité
Connaissance du territoire
Apport d'une vision systémique

Enjeux :

décloisonnement des pratiques et transversalité
Inclusion
formation



Axes de réflexion :

Postures
Fonctionnement interne et modes de faire
Co-construction du territoire
Gouvernance du territoire

Enseignements :

Le passage d'une culture de l'ingénierie technique à l'accompagnement-conseil des acteurs du territoire, dont les élus, n'a pas réellement été suivi par de la formation sur le conseil à la transition et l'appréhension systémique du territoire et de ses enjeux.

Les agents de l'État porteurs des politiques publiques d'aménagement du territoire sont allés d'eux-mêmes vers une posture d'accompagnement et de médiation.

L'évolution du dynamisme territorial complexifie le métier :

Des porteurs de projets aux profils de plus en plus nombreux et divers interviennent sur un même projet. La pratique courante de sous-traitance aux bureaux d'études peut également nuire à l'intention du projet si celui-ci n'a pas été l'objet d'une entente sur les intentions et les objectifs de la part de l'ensemble des acteurs (constructeurs, élus, services de l'État, etc). **Le rôle d'accompagnateur prend alors tout son sens pour faire le lien entre les parties prenantes, clarifier les intentions et aligner les visions sur le projet.**

A ce sujet, l'outil qu'est l'atelier des territoires est perçu comme un moyen très pertinent pour développer et co-construire en amont une vision du projet, de manière décorrélée des enjeux individuels des acteurs. Le principe de l'atelier des territoires permet de rencontrer les élus, cerner les enjeux territoriaux. Ce cadre permet de faire naître des discussions déconnectées des projets en cours (la vision court terme et les intérêts des différents acteurs pouvant parasiter les échanges) : *“On est pas dans le même timing ni la même possibilité de négociation”.*

La méthode “atelier des territoires” est ainsi un outil permettant de définir et de s'accorder sur les enjeux d'un territoire. En cela, il est un début de socle sur lequel bâtir un diagnostic partagé. Cette méthode embrasse également une vision long terme du territoire. Recueillir la parole des élus lors de ces ateliers est précieux car cela permet d'explicitier les enjeux en amont, constituant ainsi des repères utiles à la cohérence globale du projet de territoire qui en découlera.

Une action publique challengée par une conscience écologique citoyenne de plus en plus prégnante :

L'impact de la prise de conscience écologique des citoyens et de la remise en question des agents sur leur propre rôle dans la transition représente aujourd'hui des points de bascule forts sur lesquels appuyer des propositions de projets innovants, ambitieux et résilients auprès des élus. Il reste encore à éclaircir les attendus concrets des habitants par rapport à un mode de vie plus responsable : le débat et la concertation des habitants sont ainsi nécessaires afin de mettre en œuvre des territoires durables et résilients (modes de déplacements doux, aménagements urbain et habitats, infrastructures et réseaux etc).

Le renouveau démocratique et citoyen apparaît comme une opportunité de revitaliser la démocratie sur les territoires, de le rendre plus vivant. Fort de cet enrichissement lié au désir de participation citoyenne et à la prise de conscience environnementale et écologique, les pratiques liées à l'aménagement du territoire sont tenues d'évoluer. La participation habitante change les modalités de fabrication de l'action publique, L'État n'est ainsi plus le seul garant de l'intérêt général.

Aiguiller et accompagner : des enjeux clés pour l'action publique territoriale :

L'analyse de l'ensemble des entretiens montre l'importance de l'accompagnement et de la médiation, plus que le choix des outils, même si les DDT, dans leur rôle de conseil aux collectivités, permettent d'aiguiller les collectivités sur leurs choix, parmi la multitude d'outils existants.

Le fait qu'une collectivité se saisissent des enjeux et les partage est la première étape pour amorcer une réflexion sur un projet de territoire (sensibilisation et appropriation). **Ces enjeux restent toutefois souvent abordés par une entrée "patrimoine territorial" et encore très peu encore par une entrée biodiversité.**

2- Émergence et cristallisation

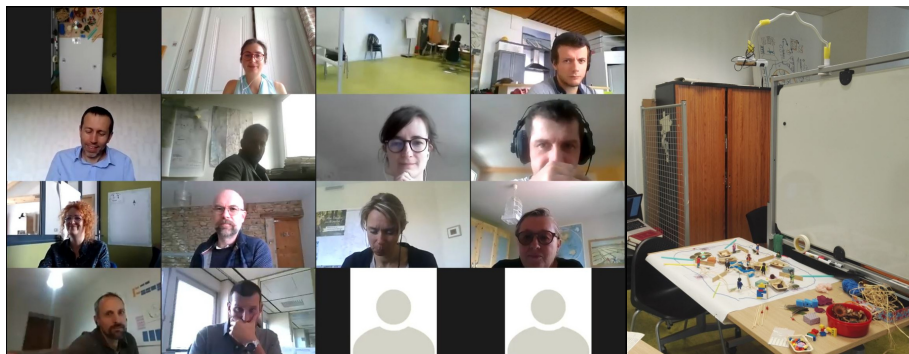
Suivant le processus en U, après les étapes d'observation du système et des signaux faibles, vient la phase, délicate et cruciale, d'émergence ("presencing"). L'objectif de cette étape est, pour chacun, de parvenir à lâcher-prise par rapport à ses filtres et schémas mentaux habituels, pour parvenir à repérer le futur émergent, c'est-à-dire les "graines du futur" qui sont déjà là, et porteuses de futurs souhaitables.

Dans le cadre de notre recherche-action, nous avons orienté cette étape sur le système que représente l'ingénierie territoriale (côté État), dans une intention de développer une culture régénérative et vivante pour la transition des territoire.

2.1- Diagnostic partagé et identification de leviers systémiques

Malgré le confinement, nous avons ainsi pu réaliser un atelier, en duplex visio-Dre'Lab, dédié à la co-construction d'un diagnostic partagé sur le système d'ingénierie territorial et à l'identification des leviers systémiques, sous forme de maquette (3D mapping).

Un des intérêts de cet outils est qu'il permet au système de se voir lui-même et de révéler ses leviers et ses points de faiblesses.

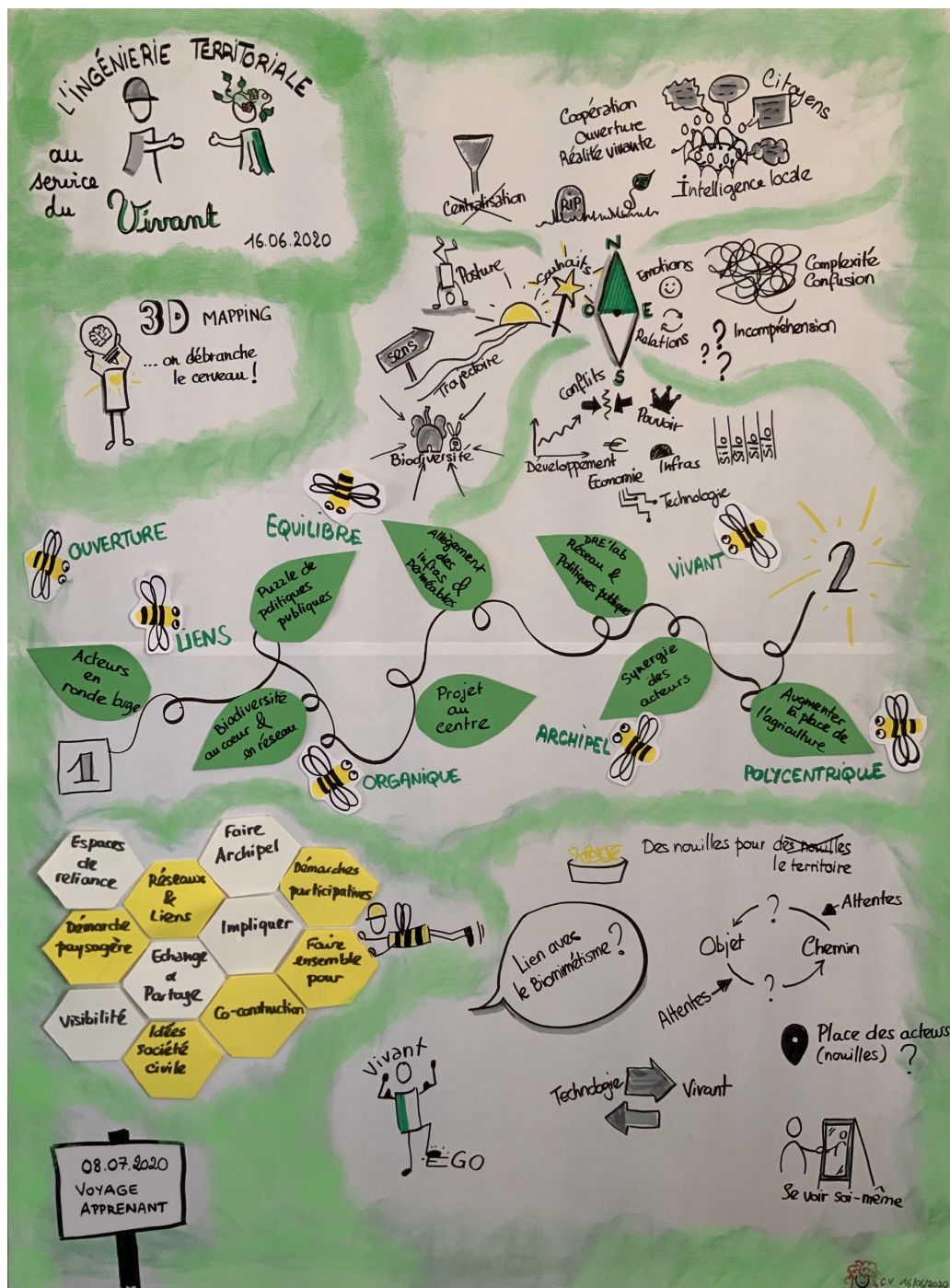


Duplex Zoom-Dre'Lab - 21 juin 2020

Leviers identifiés :

- Le changement de posture et repositionnement des acteurs de l'ingénierie territoriale (moins au centre) : interrogation sur la place de l'institutionnel, de l'administratif et de ses acteurs sur les émergences de projets de la société civile sur le territoire (risque de "compression" de la société civile par le poids des normes).
- L'effet "morcellement de l'espace" est questionné et à travers lui, le partage administratif du territoire (quel sens ?). Cela a également amené le collectif à réfléchir à la manière dont il souhaitait que le territoire se relie en interne et en dehors (intra/inter).
- Questionnements sur ce qui structure le système, côté État : en s'interrogeant sur ce qui est à mettre au centre, on interroge ce qui constitue sa base et la manière dont ce centre interagit (ou pas) avec les autres éléments du système. On retrouve l'idée que finalement, tous les éléments restent même si leur quantité et leur place évolue. Collectivement, ceux-ci ont été repositionnés de sorte à créer un ensemble d'éléments reliés entre eux, autour du projet de territoire, qui tient désormais une position centrale (sens, orientation politique du territoire). Les infrastructures sont plus perméables, modulables, permettant à l'agriculture de se réintroduire dans les activités, avec l'idée d'harmonie via l'insertion des activités humaines en lien avec l'écosystème.

Synthèse graphique des échanges



2.2- Cristallisation : l'aménagement du territoire et les services d'État

L'étape de "cristallisation", selon la théorie U, a vocation à clarifier ce qui a émergé, en lien avec l'intention profonde du collectif, et de préciser la vision ainsi co-créée par des boucles d'itérations, grâce au prototypage (étapes inspirées de la pensée design).

En se plongeant dans le système de l'ingénierie territoriale, sous le prisme de l'action publique de l'État, la place et le rapport des institutions aux territoires et à la société civile sont questionnés. S'il n'est ni possible ni souhaitable que l'État agisse seul, c'est aussi parce que les nouvelles dynamiques territoriales et les jeux d'acteurs évoluent sur les territoires. Par conséquent, de nouvelles modalités de partage du pouvoir, laissant plus de place à la participation citoyenne, tendent à émerger, notamment via le renouvellement des modes de gouvernance territoriale ou encore par la création d'espaces de négociations qui permettront aux nouvelles complémentarités de se nouer entre citoyens, acteurs de la société civile, structures publiques et privées.

1- Comment mettre en valeur les compétences qui apparaissent dans les territoires ? Qu'est-ce qui crée du lien et du liant ? Quelle est la qualité d'ancrage des projets sur le territoire ? Qu'est-ce qui rend ce territoire vivant ? Sur quelles forces s'appuyer ?

2- Comment créer les synergies techniques, opérationnelles, fonctionnelles ?

3- Quel portage politique des projets de développement des territoires ? Quelle posture des agents de l'État : à la fois représentant de la loi et accompagnateur de proximité (intérêt du territoire). Quelles marges de manœuvre ?

4- Quelle est la part d'autonomie locale ? Quelle transversalité ?

5- Comment évaluer la durabilité des projets de développement ?

6- Qui sont les nouveaux acteurs qui émergent et comment contribuent-ils à la gouvernance des territoires ? Quelle place de l'État dans l'écosystème territorial, ses nouvelles dynamiques et les émergences de la société civile ?

Afin de répondre à la complexité des enjeux territoriaux actuels et à venir, l'ingénierie territoriale privilégie désormais une entrée multi-thématique et une vision globale du projet, au profit de l'entrée communale. Peu à peu, c'est une culture du mode projet au service de la réflexion territoriale qui se développe. C'est une logique nouvelle qui se dessine et qui encourage à la réinvention des pratiques des services de l'État.

Par ailleurs, la multiplication et la diversification des acteurs du territoire re-questionne la place de l'État au sein de l'écosystème territorial.

*"Aujourd'hui on aide les élus à avoir d'autres regards "
"Pour le monde de demain il faut voir les territoires autrement."*

La construction de démarches d'accompagnement du développement territorial se trouve à un moment charnière. De nouvelles interrogations s'ouvrent, notamment sur la pérennité des formes d'actions (logique d'appels à projet, etc.) que représentent les territoires de projet. Les métiers évoluent, en particulier ceux des agents de développement, ainsi que la place de l'État sur les territoires, renforçant les compétences à l'échelle locale.

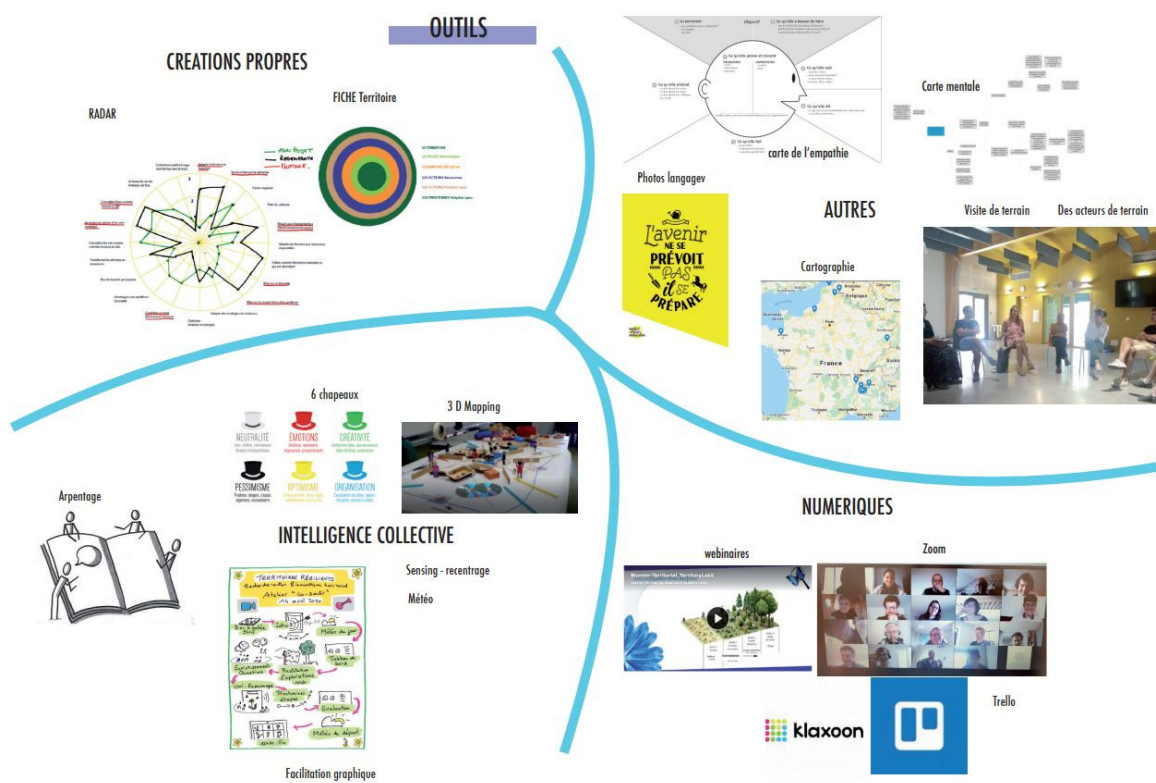
Néanmoins ce transfert de compétences pose la question des moyens humains (ressource humaine, compétences) et financiers nécessaires afin d'absorber ces nouvelles fonctions. Une nouvelle ingénierie est ainsi à inventer ; elle ne peut se faire sans la participation des acteurs mais elle ne peut pas se faire non plus sans l'apport théorique et méthodologique de la recherche-action, qui pourrait :

- Formaliser les figures de projets territoriaux afin de catégoriser des situations d'action et ainsi aiguiller les agents.
- Intégrer la prospective au sein de la fabrique des projets.
- Élaborer des modalités d'évaluation concernant les démarches d'accompagnement (actions les plus appropriées aux situations rencontrées, effets induits des actions, mise en place d'un système de capitalisation et de mutualisation des expériences et d'un réseau d'échange et d'approfondissement.

3- Projection et Prototypages

Après la phase de clarification, qui a pour objectif de guider le choix des actions à mettre rapidement en place pour avancer (les prototypes), en lien avec l'intention profonde du collectif, trois prototypes ont été élaborés :

- une fiche territoire, qui propose des repères pour co-construire un diagnostic de territoire qui prennent en compte les principes du vivant
- un outil de pilotage mobilisant les principes du vivant (radar)
- un parcours d'accompagnement de projet, se structurant autour de trois éléments clefs :
 - ↳ Un cadre collaboratif amont de co-construction d'un projet de transition / résilience d'un territoire
 - ↳ Des outils de pilotage innovants pour assurer une construction participative large du projet
 - ↳ La mobilisation des principes du vivant - biomimétisme - au service d'une démarche globale de participation des acteurs à la co-construction du projet de transition de leur territoire.



Le troisième volet de la recherche-action est prévu en 2021. Il portera sur la mise en œuvre des prototypes, afin de les préciser et les rendre opérationnels et impactants, et consistera ainsi à :

- consolider la méthodologie et les outils esquissés,
- transmettre les apprentissages (parcours de formation, communication)
- essaimer, à travers l'expérimentation avec des territoires volontaires

La prochaine biomissive présentera plus en détail ces prototypes ainsi que les enseignements tirés de leur mise en œuvre.

