



**État de l'art sur les  
facteurs de réussite de  
la coopération  
territoriale à visée  
socio-écologique**

The background of the cover is a photograph of a lush green hillside. A large, intricate topiary sculpture of a human face is the central focus, with people walking on a path that winds through it. In the distance, a small town is visible on a hillside under a blue sky with white clouds. The image is framed by large, abstract shapes in yellow and teal.

**Avril 2023**

Document sous licence creative commons



Cet état de l'art réalisé par Change it Use it est soumis à la licence creative commons CC BY-NC. Vous êtes autorisés à partager et modifier l'œuvre, à condition de créditer l'ayant-droit ainsi que la licence, et de ne pas faire d'usage commercial.

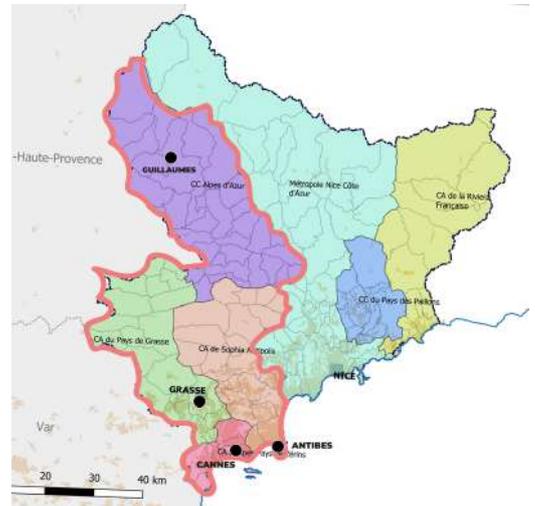
Pour citer l'œuvre :

J. Rieg (Change it Use it), "Etat de l'art sur les facteurs de réussite de la coopération territoriale à visée socio-écologique", dans le cadre du projet de recherche-action Régén'ère Azur, 2023.

# Régén'ère Azur en quelques mots

## Objectifs :

Le projet de recherche-action Régén'ère Azur, d'une durée de trois ans, est porté par le Club des Entrepreneurs du Pays de Grasse en partenariat avec le centre de recherche-action LUMIÀ et le cabinet de sociologie Change it Use it. Il ambitionne d'expérimenter de nouvelles coopérations et alliances stratégiques entre entreprises et collectivités territoriales et de concevoir de nouveaux instruments de développement entrepreneurial et territorial visant la mise en œuvre de pratiques et de modèles régénératifs.



## La première année du projet vise à la fois à :

- réaliser un diagnostic du territoire, le Pôle Métropolitain Cap Azur,
- impulser une dynamique régénérative au sein du territoire en réunissant une soixantaine d'acteurs (publics, privés, associatifs et citoyens), appelés les Régén'ère Acteurs/Actrices,
- identifier trois solutions régénératives pertinentes pour le territoire.

## Méthode mise en œuvre :

- Etat de l'art de démarches territoriales régénératives
- • Etat de l'art sur les conditions de réussite des démarches territoriales multi-acteurs ◀
- Réalisation de 50 interviews, d'une analyse documentaire et d'un questionnaire à l'attention des Régén'ère Acteurs pour alimenter le diagnostic territorial
- Animation de deux ateliers de sensibilisation sur l'économie régénérative et la gouvernance partagée
- Questionnaire à l'attention des Régén'ère Acteurs pour interroger leur propre positionnement par rapport aux enjeux du régénératif
- Visite de la Biovallée de la Drôme avec des élus et des techniciens des intercommunalités, les mécènes et quelques Régén'ère Acteurs
- Animation de deux ateliers de coproduction d'une vision souhaitable du territoire et de trois solutions régénératives

Les années 2 et 3 ont pour objectifs de réunir les parties prenantes de chaque solution régénérative identifiée, d'identifier les meilleurs modèles économiques et de gouvernance pour les trois solutions identifiées, et de préparer leur mise en œuvre effective (financements, répartition des rôles, plan d'action...).

## Introduction



Genèse et réalisation de l'état de l'art..... p4-6

## Analyse



- Les principaux freins rencontrés dans les démarches territoriales multi-acteurs à visée de transition socio-écologique..... p7-9

- Les conditions de réussite des démarches territoriales multi-acteurs à visée de transition socio-écologique..... p10-21

- Les modèles de gouvernance les plus adaptés aux démarches territoriales multi-acteurs..... p22-24

- Quelques modèles de gouvernance partagée..... p25-26

- Zoom sur quatre expériences de gouvernance partagée dans le monde.... p27-30

## Conclusion



Recommandations pour le projet Régén'ère Azur..... p31-36

## Annexes



- Sources..... p37-41

- Partenaires..... p42

# Genèse et réalisation de l'état de l'art

## La mutation de la gouvernance territoriale à l'heure de la transition socio-écologique



“Toutes les sociétés humaines ont été amenées à inventer des régulations leur permettant de survivre en se maintenant dans ce qu'il est coutume d'appeler leur "domaine de viabilité", en ne détruisant pas l'environnement qui constitue le substrat même de leur existence, en veillant à ce que les tensions ne détruisent pas la communauté de l'intérieur et en se prémunissant contre les dangers extérieurs. La gouvernance, c'est l'ensemble de ces régulations”  
- Calame, 2016.

Si les frontières administratives et institutionnelles d'un territoire continuent trop souvent à périmétrer et guider la plupart des politiques publiques, force est de constater qu'au regard des impératifs d'actions que pose la transition écologique, celles-ci constituent un carcan spatial. **Comment penser, agir en faveur d'une transition par nature systémique sans remettre en question l'axiome selon lequel “fait territoire tout ce qu'on peut localiser sur une carte en l'entourant d'un trait” (Latour, 2021) ?** Comment réussir à gérer collectivement la biosphère, ce bien commun mondial, sans innover dans la gouvernance territoriale pour intégrer un jeu d'acteurs pluriel, riche, aux relations d'interdépendances complexes, dont font autant partie les institutions traditionnelles et les acteurs privés, que les habitants ou encore le vivant non-humain ?

### À ces défis nouveaux, une gouvernance nouvelle s'impose.

La dynamique est amorcée depuis les années 1990 avec les logiques de décentralisation : *“Les Etats, incapables de s'entendre en matière de développement durable, confient progressivement un rôle plus important aux territoires”* (Calame, 2015). L'historique Sommet de la Terre à Rio en 1992, de même que les prémices des Agendas 21 locaux marquent l'importance croissante du rôle des collectivités, particulièrement dans la prise en charge de la question écologique. Cette montée en puissance des prérogatives territoriales s'accompagne d'injonctions grandissantes à la concertation citoyenne.

Deux grandes mutations sont de fait à l'œuvre dans les territoires. La première invite à sortir de la définition cartographique et administrative pour **appréhender des systèmes de relations locales et globales**. C'est cette définition éthologique du territoire que propose d'adopter Bruno Latour : *"Dites-moi de quoi vous vivez, et je vous dirai jusqu'où s'étend votre terrain de vie"*.

**Il s'agit dès lors, pour faire projet de territoire, de dresser la « liste des interactions avec ceux dont on dépend », quels qu'ils soient et où qu'ils soient.**  
- Latour, 2021.



La deuxième enjoint à réviser la notion de "collectivité territoriale" pour **penser une société locale**, entendue comme un acteur collectif capable de peser sur sa propre destinée, ce qui **suppose de regarder dans la même direction et de se donner des intentions communes**, ce que Pacini appelle un "cadre cognitif" : *"Un territoire n'est pas comme une organisation. Dans une organisation, il y a des liens de subordination, des process, et un cadre cognitif qui permettent de penser le monde ensemble. Un territoire, au contraire, n'a pas de continuité cognitive ni organisationnelle. Aujourd'hui plus que jamais, un territoire est un espace qui comprend des acteurs multiples, et des échelles multiples. Le cadre cognitif – aujourd'hui flottant ou absent – est donc à refabriquer de toutes pièces."* (Pacini, 2022).

De nombreux projets participent actuellement à ce changement de paradigme ; autant de démarches sur lesquelles capitaliser pour identifier des actions concrètes à déployer dans le cadre du projet Régén'ère Azur.



### Une large revue de littérature mobilisée.

Cet état de l'art s'appuie sur une revue de littérature basée sur plus de 60 sources internationales : études, ouvrages scientifiques, essais, articles de presse, retours d'expériences documentés par des collectivités ou encore des tiers-lieux. Les expertises convoquées sont multiples (gouvernance, stratégie de territoire, transition socio-écologique...) et structurent une approche interdisciplinaire, que requiert nécessairement un sujet aussi systémique que la transition socio-écologique et les facteurs de coopération territoriale afférents.

### Des recommandations pour mettre en oeuvre des solutions régénératives.

Cet état de l'art vise en premier lieu à analyser les leviers et les freins des démarches collectives mises en œuvre dans une logique de transition régénérative (ou plus largement sociale et écologique), déjà identifiés dans d'autres projets de recherche ou de développement territorial.

## L'enjeu : connaître les erreurs à éviter et les points d'attention et repérer des actions à mettre en œuvre pour booster ces dynamiques.

Il s'agit également d'investiguer les modèles de gouvernance partagée mis en œuvre dans le cadre de démarches multi-acteurs et territoriales de transition socio-écologique. Ce travail d'analyse permet enfin de recommander des actions à mettre en œuvre pour augmenter les chances de succès du projet Régén'ère Azur, et plus particulièrement pour concevoir et déployer des solutions régénératives à l'échelle du Pôle Métropolitain Cap Azur.

# Les principaux freins rencontrés dans les démarches territoriales multi-acteurs à visée de transition socio-écologique



**Les acteurs “forts” monopolisent souvent la décision au détriment des acteurs “faibles” ou “absents”.**

Les acteurs parties prenantes d'un même projet sont liés entre eux par des relations d'influence et de dépendance qui leur confèrent un positionnement favorable ou non en termes de leadership. Certains acteurs sont même absents du jeu, par choix (intérêt ou volonté de ne pas intégrer le collectif) ou par essence (on pense par exemple au vivant non-humain).

Face aux déséquilibres qu'un leadership spontané peut créer dans la prise de décision collective au détriment de certains acteurs, l'enjeu est de parvenir à un **leadership partagé** (Gipuzkoa, 2018), à l'instar des équipes ou des cercles semi-autonomes et interconnectés inspirés de la sociocratie (Andrade, 2018).

## Les ambitions de départ sont souvent revues à la baisse au cours du projet.

L'une des grandes difficultés dans la conduite de politiques publiques en matière de développement durable réside dans le maintien, au fur et à mesure de la déclinaison opérationnelle du Projet, du niveau d'ambition initial : il n'est pas rare de constater des écarts importants entre l'énoncé volontariste et ambitieux à des stades amont d'une réflexion, et la réalisation concrète des projets où les objectifs de départ se retrouvent dilués par le jeu de contraintes économiques, organisationnelles, juridiques, etc. ; dans d'autres cas, ce sont les éléments tangibles d'objectivation des impacts qui manquent pour permettre de vérifier si l'ambition initiale a été atteinte" (Labo2051).<sup>3</sup>

En cause ici : **les intérêts respectifs** des différents acteurs qui se confrontent à l'intérêt général. Les "dérives" des projets d'écologie industrielle et territoriale illustrent ce propos : les actions les plus rentables sont ainsi très souvent favorisées (achats groupés ou prestations extérieures), au détriment des actions à forte diminution de consommation de ressources (Auxilia, 2018).<sup>4</sup>

## Les normes et réglementations peuvent être contreproductives.

Au-delà des intérêts particuliers, les contraintes normatives, qu'elles soient explicites ou non, invitent les acteurs à ne pas coopérer : les systèmes de financement calqués sur les frontières administratives, les logiques concurrentielles qui suscitent de fortes réticences au partage, en sont deux exemples frappants car entrant en dissonance avec le collectif.

*"Si vous accordez des primes individuelles sur des résultats individuels tout en exigeant une collaboration, vous créez une incohérence entre le message et le contexte. L'acteur s'adapte toujours au contexte, pas au message"* (Dupuy, 2019).<sup>5</sup>



## La coopération doit être régulée et accompagnée.

Or, les modèles de gouvernance classiques n'intègrent pas ces dynamiques collectives et inclusives dans la mesure où ils cherchent à minimiser les interdépendances. *"La coopération est loin d'être quelque chose de spontané. Elle exige un haut niveau de régulation sociale si l'on veut qu'elle donne ses pleins résultats. "Coopération" est un mot connoté positivement. Personne ne dira qu'il n'aime pas coopérer. Pourtant ce n'est pas un comportement naturel, c'est tout sauf facile, c'est exigeant. Pour une raison simple : quand vous demandez ou exigez que les gens coopèrent, vous les mettez dans une situation de dépendance mutuelle. Or l'analyse des organisations a montré l'énergie et le temps consacrés à éviter les situations de dépendance."* (Dupuy, 2019)<sup>6</sup>

Cette coopération est d'autant moins aisée qu'elle suppose une **posture d'écoute et d'empathie** pour intégrer les intérêts et contraintes des autres, à la recherche d'un consensus et **induisant des renoncements individuels** (ARENE, 2014).<sup>7</sup>



## Le temps long est démobilisateur pour les porteurs de projet comme pour les citoyens.

La visibilité et la rapidité des résultats d'une démarche sont l'un des principaux moteurs d'implication des acteurs, quels qu'ils soient. Or, les projets multi-acteurs à visée socio-écologiques, par leur nature complexe, s'inscrivent dans un temps long, véritable frein à la mobilisation. Il s'avère donc nécessaire d'identifier et de valoriser les premiers pas d'un projet. Par ailleurs, "**énoncer des principes de responsabilité commune**" et ce y compris pour les citoyens (Calame, 2018)<sup>8</sup>, favorise cette implication au long cours.

# Les conditions de réussite des démarches territoriales multi-acteurs à visée de transition socio-écologique

## Un récit partagé du sens de la démarche

*“La société locale doit se percevoir comme une « communauté de destin », avec des valeurs et des objectifs communs. Pour cela, l’institution de nouveaux modes de dialogue est indispensable” (Calame, 2015)<sup>9</sup>*

Donner un sens à la démarche est la condition sine qua non de la mobilisation des acteurs. Pour que cette vision soit réellement partagée et constitue un futur souhaité, il est nécessaire **d’identifier dans un premier temps les besoins des usagers** du territoire en transition et les enjeux prioritaires, afin d’articuler les visions et d’impliquer chacun.e dès la première étape du projet (Gipuzkoa, 2018)<sup>10</sup>. Ce socle “d’où nous partons” permet ensuite de déterminer l’objectif “vers où nous voulons aller”, en prenant garde durant le processus à ne pas se limiter à une simple communication institutionnelle mais à valoriser le plus possible les initiatives et donner voix aux acteurs du changement.



## Une vision systémique des enjeux



Alimentation, agriculture, gestion de l'énergie ou de l'eau... Les démarches de transition impliquent un changement structurel et global sur le temps long et supposent donc d'adopter une vision systémique (See & Weinberger, 2020)<sup>11</sup>. L'impact carbone d'un projet ne peut par exemple pas constituer l'unique indicateur au détriment des dimensions sociale, alimentaire ou encore démocratique. **Ce point est d'autant plus vrai pour les démarches régénératives qui tiennent compte des limites planétaires et des objectifs de développement durable de nature sociale.**

La réussite d'un projet tient également à une structuration des synergies, sur un temps long, et suppose de **dépasser la temporalité démocratique** que représente une mandature, trop court-termiste au regard de tels projets (Morin Kasprzyk, 2021)<sup>12</sup>

## Une approche multi-scalaire du territoire

*« Aucun des défis des sociétés actuelles ne peut être relevé à une seule échelle, de sorte qu'au partage rigide des compétences entre les différents niveaux de collectivités, il faut substituer des règles de coopération entre ces niveaux » (Calame, 2015)*

Ce principe de **gouvernance multi-niveaux** (terme utilisé pour la première fois par le Comité des Régions (CdR) de l'Union européenne en 2009 afin de fixer un processus décisionnel européen inclusif) est fondamental pour assurer une dynamique inter-territoires et doit être couplé au principe de **subsidiarité active**, selon lequel il convient de toujours chercher à agir à la bonne échelle, en mutualisant, et sans faire « à la place de » lorsque c'est possible, en demeurant à l'écoute des initiatives et des propositions d'actions à tous les niveaux. Le rôle et les objectifs de chaque strate du territoire doivent être clarifiés afin de partager **pleinement la responsabilité** du projet.

Pour prendre l'exemple de la gouvernance agricole : *"Il est nécessaire d'avoir une approche territoriale bien spécifique qui combine étroitement plusieurs échelles stratégiques (parcelle, exploitation agricole familiale commune, intercommunalité, échelle régionale et nationale) pour agir efficacement sur la sécurisation du foncier et des systèmes pastoraux"* (Morin Kasprzyk, 2021)<sup>13</sup>

## Prendre en compte toutes les parties prenantes

*"Les relations entre entreprises, élus, structures d'accueil, d'orientation et d'accompagnement, acteurs de l'urbain, acteurs de l'humain, du social et de l'économique sont indispensables pour créer un écosystème. Si les ressources locales ne sont pas interconnectées, l'écosystème n'est alors pas opérant." (Pacini, 2016)<sup>14</sup>*

Pour Pierre Calame, le fait de connaître l'écosystème territorial (le lieu en tant que tel ainsi que les acteurs) est une condition sine qua none pour que les territoires transitent vers "une société durable". Il est bien entendu question d'impliquer les acteurs traditionnels (publics, privés, associatifs...), mais également de tenir compte des acteurs faibles ou absents.



Les acteurs faibles "ne disposent pas des meilleurs atouts dans la négociation (charisme, pouvoir, relations...) pour imposer leurs choix, leurs valeurs morales et défendre leurs intérêts". Ils correspondent aux humains contemporains sous-représentés (le profane, l'acteur dépassé ou émergent, en marge du système). Les acteurs absents concernent "le vivant biologique et les générations futures comme passées, ceux qui ne peuvent être présents à la table des négociations et qui sont pourtant porteurs d'enjeux".

A défaut d'être présents, ces acteurs peuvent être représentés par un participant ou faire l'objet de certaines réflexions. (Sébastien, 2011)<sup>15</sup>

## Une forte connexion au vivant non-humain

"On sait désormais que l'homme n'est plus au centre du système, mais un élément du système. Or, on continue à agir en étant au centre du système. Voilà un premier changement de posture à opérer." (Pacini, 2022)<sup>16</sup>

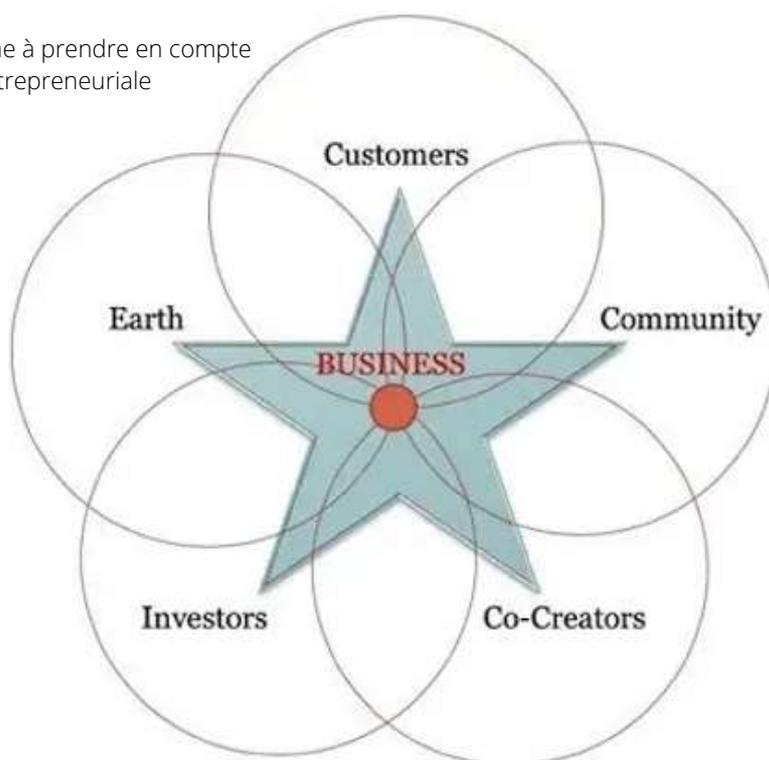
### Maintenir l'habitabilité de notre "zone critique"

L'urgence de cette prise en compte de la terre, du vivant non-humain comme acteur partie prenante, est défendue dans nombre de travaux scientifiques. Bruno Latour propose d'adopter la notion de "zone critique" pour cesser de dissocier la réalité humaine ("artificielle") de son environnement (la "nature"). **Les territoires sont une composition entre une multiplicité de vivant qui doivent cohabiter au sein d'une zone critique** (cette fine couche allant du sous-sol à l'atmosphère, qui rend la vie possible). Les humains ne sont qu'un des occupants parmi d'autres de cet écosystème vivant et fragile, en permanente recomposition. Et ils sont comme les autres, confrontés à la nécessité de maintenir l'habitabilité de cette zone critique de plus en plus mise à mal, pour permettre à la vie de perdurer (Latour, 2021).<sup>17</sup>

### L'amour confère une légitimité à l'autre

Le biologiste des systèmes Huberto Maturana a défini l'amour comme la capacité à "voir l'autre comme un autre légitime", constituant un prisme pour intégrer les contributions de tous les types d'acteurs au bon fonctionnement ou à la survie du système.<sup>18</sup>

Légende : L'écosystème à prendre en compte dans toute logique entrepreneuriale  
- Huberto Maturana



# Les facteurs humains dans les réseaux régénératifs,

Curtis Ogden, 2016<sup>19</sup>

- **Connectivité** : Les différents systèmes et sous-systèmes sont-ils suffisamment connectés à eux-mêmes et entre eux pour favoriser la santé et l'intégrité globales ? Où les connexions ont-elles besoin d'être renforcées ?
- **Équité** - Reconnaît-on que la "situation sociale" contribue à des points de départ différents pour les personnes dans divers systèmes, et qu'il est nécessaire d'intervenir différemment pour créer des opportunités et des résultats plus équitables ?
- **Répartition du pouvoir/démocratie** - Dans le même ordre d'idées, le pouvoir est-il réparti de manière à faciliter un développement équitable, dynamique et opportun ?



- **Circulation de l'information / transparence** - Les bonnes informations (retour d'information, nouvelles idées) circulent-elles de manière fluide et efficace à travers les différents systèmes, de sorte que les gens puissent apprendre, se développer et prendre des décisions de manière efficace ? Ces informations sont-elles librement accessibles et générées par tous, et ne sont-elles pas accaparées par certaines parties du (des) système(s) ? Il s'agit à la fois de la qualité de l'information et de la qualité et de la quantité des canaux de transmission.
- **Ressources partagées** - Outre l'information, les autres ressources circulant dans le(s) système(s) sont-elles suffisantes, y compris l'argent, les matériaux, etc. Les possibilités de définir et de déterminer les ressources sont-elles équitables ?
- **Collaboration et coopération** - Y a-t-il suffisamment de travail en commun au sein et entre les différentes parties/nœuds du/des système(s) ?

- **Auto-organisation** - Le système est-il conçu de manière à favoriser l'auto-organisation et l'initiative dans les différentes parties du système, à éliminer les goulots d'étranglement et les dépendances inutiles ?
- **Diversité** - La diversité des contributions et de la participation au sein des différents systèmes est-elle suffisante pour garantir un large éventail de perspectives et de stratégies en faveur de la résilience et de l'innovation ?
- **Partage des responsabilités** - Existe-t-il un sentiment général de responsabilité partagée en ce qui concerne la contribution à la santé du système de la part des divers participants clés ?
- **Créativité/innovation** - Existe-t-il une volonté de prendre des risques, de tester la nouveauté, ainsi qu'un soutien et une valorisation de ces efforts ?

- **Humilité/orientation vers l'apprentissage** - Les gens comprennent-ils les limites de leur compréhension et de leur interdépendance fondamentale les uns avec les autres et avec les systèmes écologiques ? Forts de cette humilité, sont-ils toujours désireux et capables d'explorer de manière responsable les limites et les combinaisons d'éléments systémiques afin de trouver de nouvelles possibilités ? Les personnes font-elles preuve d'un état d'esprit de croissance plutôt que d'un état d'esprit figé ?

- **Amour** - Le biologiste des systèmes Huberto Maturana a défini l'amour comme la capacité à "voir l'autre comme un autre légitime". Dans quelle mesure les personnes font-elles preuve d'une profonde attention et d'une grande curiosité pour les "autres" - leur légitimité, leur potentiel, leurs contributions - y compris les personnes et les autres éléments de notre système de soutien de la vie ?



## Des logiques coopératives plutôt que participatives

*"Coopérer c'est être co-auteur d'une oeuvre commune"* (Institut des Territoires coopératifs)<sup>20</sup>

Exit l'économie collaborative : travailler ensemble ne rend nullement toutes les parties co-auteurs de la démarche. Exit également la concertation au sens de demander le simple avis des habitants d'un territoire : elle est insuffisante pour permettre l'autonomisation et la responsabilisation pourtant nécessaires au déploiement d'un projet au long cours. **Les acteurs, quels qu'ils soient, doivent devenir coproducteurs et non consommateurs<sup>21</sup> de la démarche.**

La coopération souhaitée au sein de la communauté passe également par des relations horizontalisées, **sans supprimer pour autant le leadership<sup>22</sup>**, laissant notamment la place à un droit d'initiative des habitants. Cependant la coopération n'étant pas naturelle, le plus efficace pour y parvenir est de définir un objectif commun, et laisser les acteurs trouver la solution sans les enfermer dans des process. Les aspirations personnelles des parties prenantes doivent être prises en compte, selon la logique "gagnant-gagnant". Chacun.e doit pouvoir trouver un intérêt à contribuer et mesurer comment ses contributions impactent le projet.<sup>23</sup>

## Une "encapacitation" des parties prenantes

*"Mettre en lien, obstinément, celles et ceux qui veulent produire du changement et ainsi proposer un dispositif qui puisse créer collectivement « l'idée nouvelle » – facteur clef de changement. Identifier les initiatives, repérer celles et ceux capables de se mobiliser pour innover. Inventer de nouvelles cartes pour réinventer le jeu."* (Cahiers de la Maison Forte, 2022)<sup>24</sup>

**La connaissance de l'écosystème territorial constitue la base de toute démarche.** L'établissement d'un état des lieux et d'un diagnostic précis et sa restitution auprès des acteurs pour mettre en commun une connaissance objectivée permet de mettre en lumière les spécificités du terrain et d'ancrer la démarche sur le territoire, lequel constitue le socle et la finalité de la démarche<sup>25</sup>. Toutefois, ce diagnostic doit rendre compte aussi des dimensions sensibles et implicites, des dynamiques partenariales et des initiatives innovantes en place.

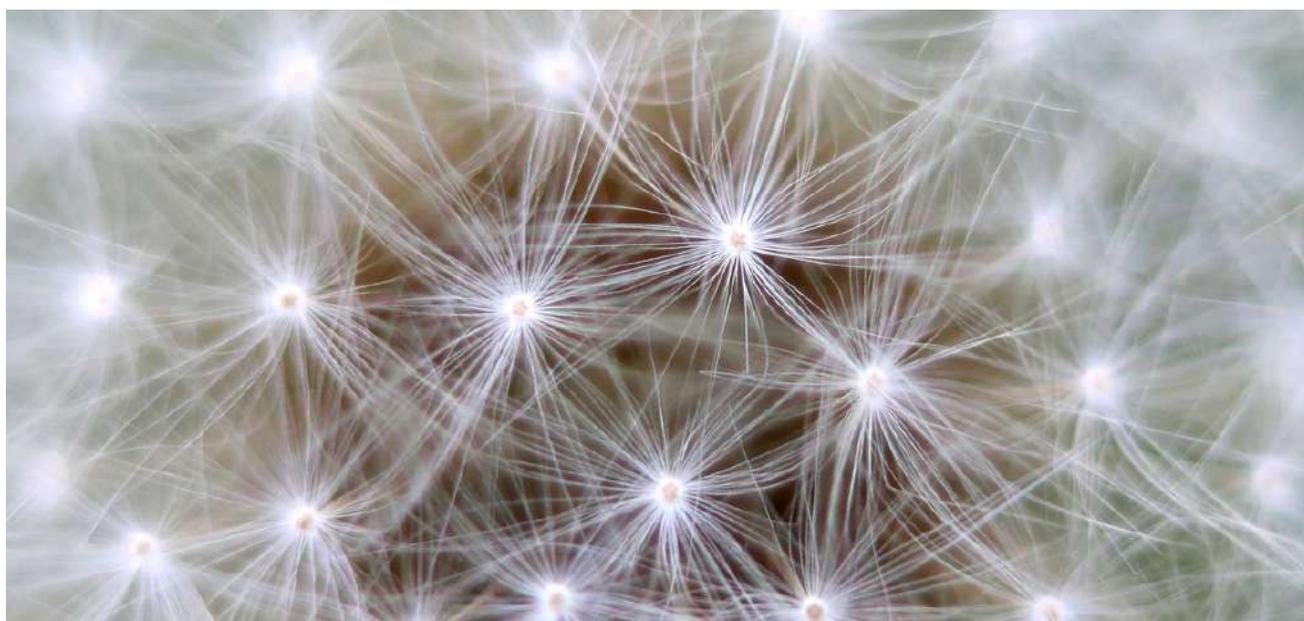
### **Former les acteurs aux enjeux techniques et de collaboration<sup>26</sup>**

La montée en compétence des parties prenantes est un facteur indéniable de réussite. La Convention Citoyenne pour le Climat en est un très bon exemple : un tiers des participants étaient climatosceptiques à leur arrivée dans la démarche, et plus aucun ne s'est déclaré ainsi en clôture de projet et les mesures proposées étaient impactantes.

## Des liens forts entre les parties prenantes

### Partager une histoire et des connaissances communes

La mobilisation de l'expertise de tiers "animateurs" (bien au fait des problématiques du territoire) au sein des projets permet d'aborder la problématique de la **connaissance**<sup>27</sup> : l'émergence d'un socle de connaissances commun aux différents acteurs est en effet un élément facilitateur de la coopération et permet de passer au-dessus des inévitables phases de conflit. Cette connaissance passe dans un premier temps par des actions de sensibilisation, d'(in)formation des acteurs, mais également par des moments **d'interconnaissance** : la diversité des acteurs permet de croiser les connaissances de chacun et d'obtenir des approches différentes sur un même sujet, source d'enrichissement du projet.



### Multiplier les échanges formels et informels

La qualité des relations entre ces acteurs impacte clairement le degré de confiance accordé mutuellement<sup>28</sup>. Aussi la mise en place, dès les prémices de la démarche, d'un cadre sécurisant et de rencontres formelles et régulières gérées par un animateur et donnant lieu à des écrits et des calendriers précis permet d'institutionnaliser des temps de concertation qualitatifs et de cadrer le projet. Cependant, il paraît également indispensable d'organiser des temps d'échanges informels et conviviaux permettant d'aller au-delà, et favorisant notamment cette confiance entre les acteurs.<sup>29</sup>

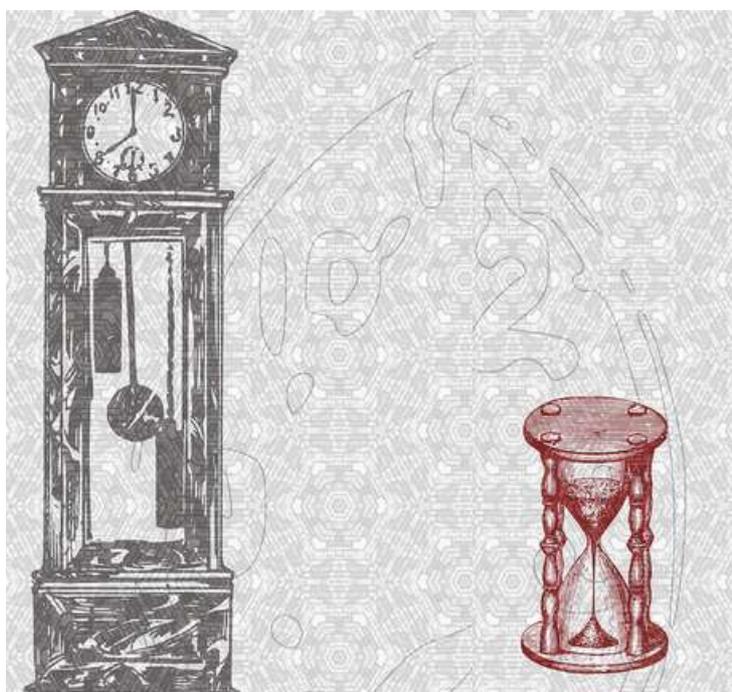
# Le portage du projet par des leaders

## Structurer un leadership partagé

L'horizontalité des relations au sein des démarches de transition pose la question de la place du leadership. Le portage de l'action par des leaders constitue un facteur de réussite ; cependant un leadership spontané dans un processus de prise de décision collective peut amener à léser certains acteurs dans la prise de décision collective. Il peut alors être mis en place un système de leadership partagé, par la création d'équipes semi-autonomes par exemple (Morin Kasprzyk, 2021).<sup>30</sup>

## Identifier les alliés du changement

Ces acteurs leaders que Pierre Calamé appellent les "alliés du changement"<sup>31</sup> peuvent venir d'horizons divers, et sont reconnus pour leurs qualités en termes de compréhension du système et des autres acteurs, d'implication et de volonté, clés pour assurer la durabilité des actions mises en œuvre (Morin Kasprzyk, 2021).<sup>32</sup>



## Une implication primordiale du politique

Parmi les leviers des démarches de transition, celui de l'implication et du soutien des élus est primordial. Le portage politique va au-delà de la simple validation politique ponctuelle : il s'agit de parvenir à une implication constante, sur le long terme, et se traduisant par un appui politique, budgétaire et technique (à travers notamment un couple portage-pilotage fort).

es élus et services de la commune de Loos en Gohelle ont ainsi joué un rôle de facilitateurs pour conduire le changement avec les autres acteurs locaux vers la résilience et la transition écologique et sociale.<sup>33</sup>

## L'appui sur des acteurs tiers

Penser une stratégie collective, garantir le respect de la finalité du projet régénératif et exercer les intermédiations permettant de répondre aux intérêts de chacune des parties prenantes suppose un accompagnement par des acteurs tiers intégrant des **expertises d'animation, de facilitation et de catalyseur d'innovation**.

**La légitimité de ces acteurs tiers est fondamentale** pour assurer la pérennité de la démarche.

Leur action est d'autant plus efficace, que les participants leur ont eux-mêmes dédiés la mission d'animation et de coordination comme le démontrent nombre de projets d'Ecologie Industrielle et Territoriale<sup>34</sup>. La pérennisation de la participation des acteurs dépend en grande partie du sentiment des participants d'avoir été écoutés, d'où la nécessaire création d'une relation de confiance entre le collectif et l'animateur/facilitateur.<sup>35</sup>



## L'assise économique et les capacités d'auto-financement

De nombreux projets territoriaux de transition socio-écologique démontrent que le financement public du fonctionnement des démarches est indispensable tout au long du projet. Si les besoins en subventions d'une démarche mature sont bien inférieurs à ceux de la phase de mise en œuvre, ils permettent au projet de continuer à se focaliser sur la coopération inter-acteurs (et pas seulement des seules entreprises), et sur la valorisation des ressources à l'échelle du territoire.

Néanmoins, la pérennité économique des démarches étant un questionnement récurrent dans les démarches d'animation de réseau et de coopération, les financements publics ne peuvent être envisagées comme la seule source de revenus. Il est donc nécessaire que les acteurs-tiers en charge des démarches aient aussi une capacité d'autofinancement. A ce titre, les modèles économiques régénératifs ouvrent des perspectives d'auto-financement : des matériaux de construction pourront par exemple être pensés pour être valorisés (Andrade, 2020).<sup>36</sup>

## Les indicateurs de l'avancée des démarches

*"On s'interrogera sur la démarche de transition dans son ensemble (sens et récit, défis, impact et pertinence, portage, pilotage, mise en mouvement sur l'ensemble des échelles, modes de faire avec coproduction, implication habitante, réseau d'animation...). A l'issue de l'évaluation, le sens de la démarche et ses objectifs peuvent être ajustés et validés politiquement." (Chassagne, Grivel, Lapierre, 2019)<sup>37</sup>*

La pérennité et le succès d'un projet repose également sur sa capacité à mettre en place une évaluation pertinente. **Les indicateurs qualitatifs** sont tout aussi importants que le quantitatif et peuvent permettre de mesurer des impacts économiques, environnementaux, sociaux, autant que **d'assurer la réflexivité de la démarche elle-même.**

Il s'agit aussi de prendre le temps d'analyser les réussites et surtout les échecs des projets afin de mettre en lumière les éléments clés de réussite. L'expérimentation, l'innovation et l'évaluation sont donc les piliers de toute démarche de transition (Morin Kasprzyk, 2021).<sup>38</sup>





## L'expérimentation et la méthode des petits pas

Les projets régénératifs étant par nature innovants et de long terme, privilégier l'expérimentation assure au collectif la possibilité de tester et d'en ajuster certains aspects au fur et à mesure de leur conception et de leur déploiement. Si la finalité paraît lointaine, la définition de petits pas, à la mise en oeuvre et à l'impact rapide et bien visible et valorisable (en communication notamment) et

permettant de prendre confiance dans "l'art de la marche" (Calame, 2016)<sup>39</sup>, participe à la mobilisation des acteurs. Ces méthodes itératives sont sous-tendues par une organisation en "mode projet", qui implique le droit à l'erreur et la prise de risque, pour favoriser l'innovation.<sup>40</sup>

### L'expérience de Loos en Gohelle

Jean-François Caron, le maire de Loos-en-Gohelle, utilise régulièrement l'image de « l'étoile et des cailloux blancs » : viser l'étoile suppose de semer des cailloux blancs sur le chemin. Si l'objectif affiché par la commune du 100 % d'énergies renouvelables est loin d'être atteint, certains symboles sont parlants. Les panneaux solaires sur l'église, eux, représentent 0,01% du volume concerné par la ville, mais sont visibles et compréhensibles à 100 % pour les acteurs locaux.<sup>41</sup>

## L'exemplarité et l'essaimage

**S'appuyer sur les exemples fournis par d'autres territoires. Donner soi-même l'exemple en participant à l'essaimage de bonnes pratiques acquises avec l'expérience.** La multiplication des échanges entre territoires engagés dans des démarches de transition écologique et sociale est bénéfique et nécessaire aux collectifs et peut prendre la forme de récits, de rencontres, de visites inspirantes, etc.<sup>42</sup>

# Les modèles de gouvernance les plus adaptés aux démarches territoriales multi-acteurs

## De l'intérêt de privilégier des modèles de gouvernance partagée

Les démarches multi-acteurs de transition écologique et sociale requièrent l'adoption de modèles de gouvernance partagée, qui offrent la possibilité de décentraliser les décisions et de partager le leadership, mais également de faciliter l'engagement des parties prenantes au long cours tout en intégrant des activités multiples.



### Des statuts juridiques spécifiques

Certains de ces statuts sont plus adaptés pour intégrer une mixité d'acteurs publics et privés, assurer sur le long terme l'animation des réseaux d'acteurs et multiplier les types d'activités (commercial, recherche, etc.) au sein du projet. Des collectifs d'acteurs choisissent ainsi de nouvelles options statutaires permettant d'intégrer des activités commerciales et de dégager par ce biais de nouvelles ressources pour la démarche, tout en respectant un mode de gouvernance coopératif. C'est le cas par exemple du Pôle coopératif autour de l'association FE2I (écologie industrielle coopérative) à Florange ou de la SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) TETRIS (transformation écologique territoriale par la recherche et l'innovation sociale) à Grasse. Un autre statut peut parfois être mobilisé : celui de la Société d'Economie Mixte (SEM)<sup>43</sup> ou encore l'association comme pour la Biovallée de la Drôme.

### Des modèles agiles adaptés au territoire

Chaque territoire et écosystème d'acteurs étant unique, les modes de gouvernance doivent être pensés de manière agile, dans un format adaptable en fonction des participants, du profil du territoire, de leur histoire.

## Les grands principes de la gouvernance partagée



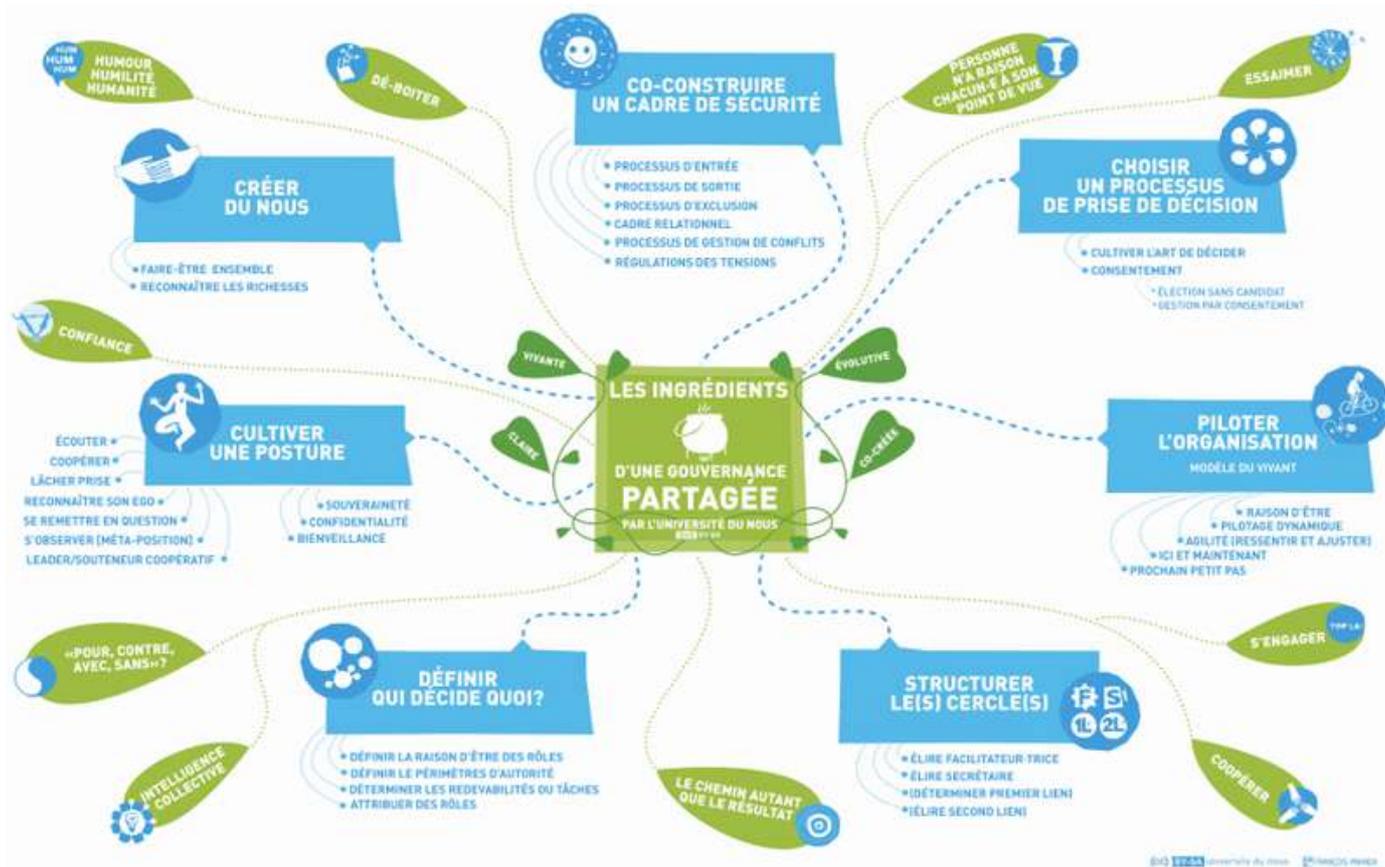
**La raison d'être** : Elle peut se définir comme *"le potentiel créatif le plus profond que l'organisation peut durablement exprimer dans le monde, compte tenu de toutes les contraintes auxquelles celle-ci est soumise et de toutes les choses dont elle dispose"* (Robertson, 2017)<sup>44</sup> . Cette raison d'être doit être définie aux prémices du projet et guide l'action des individus qui vont contribuer à sa réalisation.

**La logique de cercles et la subsidiarité** : Inspiré de l'holocratie, cette logique de gouvernance décentralisée permet de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation avec une autorité distribuée et des équipes auto-organisées en cercles, chacun endossant un rôle et une raison d'être particulière, et cultivant des liens avec les autres cercles.

**Le cadre de sécurité** : Constitué des règles minimales communes, auxquelles chacun.e sera engagé-e, son objectif est de satisfaire le besoin de chacun.e de limites claires dans lesquelles évoluer collectivement. Dans l'idéal ce cadre est co-construit et intègre les notions de confidentialité, bienveillance, responsabilité, respect donc chacun.e sera garant. Il est opposable et évolutif. Lorsqu'il s'agit d'une gouvernance des communs, le cadre de sécurité passe aussi par l'établissement par les parties prenantes de sanctions graduelles en cas de non-respect des règles d'usage du commun.

**L'élection sans candidat<sup>45</sup>** : La personne élue a juste besoin d'être en capacité de remplir la mission confiée. Peu importe si ce n'est pas la meilleure dans le domaine. Chacun.e vote pour la personne qu'il souhaite voir obtenir la fonction et explique pourquoi lors du dépouillement. Chacun.e est ensuite libre de faire une proposition pour retenir une personne, ou de faire une objection à l'encontre du choix. Dans cette pratique le mandat court jusqu'à demande de réélection par toute personne à tout moment, dans l'espace approprié.

**La décision par consentement** : Méthode consistant à valider une décision si aucun membre du groupe ne s'y est opposé. Elle diffère de la décision par consensus qui cherche à obtenir l'accord de tous les membres du groupe pour valider ladite décision.



# Quelques modèles de gouvernance partagée

## Gouvernance des parties prenantes

D'après la théorie des parties prenantes (stakeholder theory) développée dans les années 1980 par R. Edward Freeman, professeur de gestion à l'Université de Virginie.

**En bref** : Soutient que les entreprises doivent équilibrer les intérêts des parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, actionnaires, communautés...) pour assurer leur propre survie à long terme.

**Principes** : C'est la logique que l'on retrouve le plus souvent dans les RSE des entreprises.

## Sociocratie

Inventée dans les années 1970 par Gérard Endenburg, ingénieur hollandais insatisfait des méthodes traditionnelles de gestion.

**En bref** : Mode de gouvernance qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille — d'une famille à un pays —, de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser.

**Principes** : Prise de décision par consentement, élections sans candidat, création de cercles autonomes et responsables organisés autour de domaines de compétences...

## Holocratie

Développée par **Brian Robertson**, consultant en informatique et entrepreneur, dans les années 2000.

**En bref** : Système de gestion et de management constitutionnel qui se distingue des modèles pyramidaux plus classiques. La constitution définit les différents espaces de réunions, ce qu'on y traite, comment on le traite et les moyens d'agir sur ce fonctionnement pour le faire évoluer.

**Principes** : raison d'être, distribution du pouvoir, cercles autonomes, gestion de conflits, transparence et agilité. Pour certains, est vu comme une forme de sociocratie.

## Gouvernance cellulaire

Créé en 2018 par **Jean-Luc Christin**, ingénieur de formation et sportif de haut niveau.

**En bref** : "Permettre à chacun de se réaliser, d'agir avec les principes du vivant et de contribuer au bien commun".

**Principes** : Inspirés du vivant, simplicité, responsabilité, coopération et ajustement du contenu. Suppose de définir une raison d'être et de se mettre dans une posture d'expérimentation. Mobilise des principes de la sociocratie et de l'holocratie.

## Gouvernance des communs

Développée par l'économiste **Elinor Ostrom**, lauréate du prix Nobel d'économie, dans les années 1990.

**En bref** : Modèle de gestion des ressources communes (ressources naturelles, connaissances, logiciels...) qui vise à assurer la durabilité des ressources et à garantir que les bénéfices de leur utilisation soient équitablement partagés entre les membres de la communauté qui les utilisent.

**Principes** : Une ressource et une communauté d'utilisateurs bien définis, un faisceau de droits et d'obligations, des sanctions graduelles...

# Zoom sur quatre expériences de gouvernance partagée dans le monde

## 1

### Le rahui de Teahupo'o, le lagon gouverné comme un commun... et ça marche !

#### Origine :

Historiquement, le rahui est un système de gestion traditionnel en Polynésie française qui repose sur les principes de la sacralité, de l'interdit et du traitement des ressources naturelles.

#### Projet :

Le rahui est un système de gestion de la ressource naturelle marine impliquant toutes les parties prenantes, y compris minoritaires. Sur la commune de Teahupo'o, le projet d'un Rahui marin a vu le jour à la demande des pêcheurs locaux en 2013 et a été institué par le gouvernement en 2014. Objectif : réserver une zone sans activité humaine en Polynésie française pour permettre à la biodiversité de se régénérer.

Impacts : Prolifération de la biomasse en termes de diversité et de quantité (en moyenne 400kg de poissons commerciaux dans le rahui contre 20-40kg en dehors)

#### Gouvernance :

- Toutes les parties prenantes du territoire impliquées et en particulier les acteurs faibles (habitants sans emploi qui se nourrissent de la pêche) dans un comité de gestion (administrations locales dont écoles et mairies, utilisateurs de la ressource : pêcheurs, acteurs du tourisme, surfeurs...)
- Des règles ont été définies par la communauté et seule une petite partie de la ressource est utilisable sur les 700 hectares protégés
- Mise en place de compensations pour les parties lésées (exemple : achat d'un bateau pour les pêcheurs lors des championnats de surf)
- Équité de représentation et modèle de décision par consensus



## One million trees à New York Cities, des citoyens et entreprises largement parties prenantes : objectif atteint en 8 ans au lieu de 10 !

### Origine :

Pour pallier la montée des eaux suite au réchauffement climatique

Projet : Sélectionner les espèces les plus adaptées et résilientes, planter et entretenir 1 million d'arbres dans New York City en 10 ans pour contribuer à pallier les risques de submersion d'une partie de la ville, et mesurer les services écosystémiques rendus.

### Impacts :

- 1 million d'arbres plantés en 8 ans et demi (contre 10 ans prévus)
- Écologie : absorption des eaux, réduction de la pollution atmosphérique, réduction de la consommation, augmentation de la biodiversité
- Énergie : moins de climatisation
- Sociologie : engagement citoyen énorme de tous les quartiers, sensibilisation et essaimage sur d'autres villes
- Économie : le service écosystémique se traduit par un indicateur fort, à savoir un dollar par arbre correspond à 5 dollars récupérés (non dépensés dans de l'antipollution...)

### Gouvernance :

Action collective multipartenaires autour de 4 groupes d'acteurs : l'agence de gestion des parcs, une organisation à but non lucratif, des entreprises et des communautés locales / bénévoles, chacun avec des périmètres de responsabilité bien définis.



## Detroit Agriculture Network : une initiative “grassroot”, par et pour les citoyens

### Origine :

- Crise économique et sociale dramatique à Détroit en raison de la chute de la mono-industrie de l'automobile.
- La population a été obligée d'agir pour permettre aux habitants défavorisés d'accéder à une nourriture saine et fraîche
- Phénomène de “désert alimentaire” : des zones entières où il n'y a pas à manger (sauf de la fast food)

### Objectif :

Réhabilitation des communs, les terrains abandonnés. L'idée est de transformer ces terres abandonnées en fermes urbaines.

### Impacts :

- Cohésion sociale
- Création de plus de 1000 jardins communautaires
- Création de 800 emplois (jardins partagés, fermes urbains) qui n'existaient pas sur le territoire
- Autonomie alimentaire
- Accès à une alimentation saine, abordable et fraîche
- Amélioration de la santé et de l'environnement

### Gouvernance :

- Collaboration de différents types d'acteurs : ONG, associations, fermes urbaines et particuliers
- Logique grassroot initiée par des citoyens, des associations, la philanthropie, puis suivie par la ville qui a fourni des subventions, des permis et des services pour accompagner les jardiniers et les agriculteurs.



## Les Paiements pour Services Environnementaux au Costa Rica, des intérêts communs et particuliers pris en compte par les sphères politiques

### Origine :

- Le Costa Rica a connu une très forte déforestation pendant un siècle dûe à l'agriculture intensive et à l'expansion urbaine, donc un déclin de la biodiversité et une forte sécheresse
- Première prise de conscience en 1990 par le gouvernement qui a créé une Loi forestière en 1995 pour bannir la déforestation
- Puis l'Etat a mis en place des Paiements pour Services Environnementaux (PSE), pour encourager la renaturation des espaces
- 2010 : nouvelle crise au Costa Rica liée à l'agriculture du café et de la banane
- Mise en place d'un nouveau modèle économique basé sur l'agriculture régénérative (cultures variées, terres en jachère)

### Projet :

les PSE sont des revenus mis en place pour encourager les propriétaires terriens à conserver et restaurer les écosystèmes forestiers et les ressources en eau. Ils sont financés via des taxes sur les combustibles fossiles.

### Impacts :

- 59% des territoires couverts de forêt aujourd'hui
- Amélioration biodiversité dès les années 2000
- Atteinte de la neutralité carbone en 30 ans
- Diversification des productions donc plus forte résilience économique
- Les PSE sont aujourd'hui expérimentés en France par le Ministère de la transition écologique et les Agences de l'eau<sup>46</sup>

### Gouvernance :

- La gestion des PSE est coordonnée par le gouvernement, avec une implication des parties prenantes dont les propriétaires fonciers.
- Contribuer à la déforestation induit un paiement ; faciliter la régénération permet de recevoir des contreparties financières.



# RECOMMANDATIONS POUR

## LE PROJET RÉGÉN'ÈRE AZUR



Cet état de l'art a permis d'identifier des actions concrètes à mettre en œuvre pour augmenter les chances de succès du projet Régén'ère Azur. Notons que plusieurs leviers identifiés dans le présent état de l'art ont été intégrés à la méthodologie du projet dès sa conception, comme par exemple :

- **La réalisation d'un diagnostic qui rend compte des dimensions sensibles et implicites du territoire**, c'est-à-dire des dynamiques d'acteurs et des initiatives innovantes en place, mais aussi des différents imaginaires, des valeurs et des croyances que portent les acteurs sur la transition socio-écologique et les principaux enjeux du territoire.
- **L'implication de communautés humaines du territoire**, les Régén'ère Acteurs/Actrices, pour impulser la dynamique régénérative.
- **La création d'une vision souhaitable et partagée de l'avenir du territoire** permettant aux parties prenantes de se donner des intentions communes. Cette vision sera particulièrement développée dans le troisième atelier qui réunit les Régén'ère Acteurs/Actrices et sera formalisée dans un récit (page de journal du futur, lettre, charte...).

La littérature des sources mobilisées dans cet état de l'art nous a aussi permis d'identifier des points d'amélioration de la méthode. Sur cette base, nous avons d'ores et déjà mené des ajustements et actions complémentaires. D'autres sont en cours d'exploration.

## Recommandations

### Pérenniser la vision systémique

Une fois les problématiques du territoire qualifiées et priorisées et de premières solutions identifiées pour y répondre, un écueil serait de se concentrer sur la résolution de certains types d'enjeux en omettant les autres. L'ensemble des enjeux environnementaux et sociaux présents dans le Donut de Kate Raworth (les 9 limites planétaires identifiées par le Stockholm Resilience Center et les 17 objectifs de développement durable fixés dans le Programme des Nations Unies pour l'Environnement) doit être considéré pour que les solutions déployées soient réellement régénératives.

**La logique systémique doit être mobilisée dès la conception des solutions,**

ce qui suppose de prendre le temps de réfléchir et de prendre en compte chacun des enjeux et chacune des parties prenantes humaines et non-humaines, et de considérer ainsi les angles morts, c'est-à-dire ce que les acteurs n'ont pas l'habitude de regarder. Il importe notamment de s'assurer que la solution mise en œuvre impacte positivement l'ensemble des enjeux, c'est-à-dire qu'elle n'entraîne pas des impacts négatifs majeurs sur un ou plusieurs autres enjeux.



Des outils spécifiques devront être mobilisés, comme **une grille qui croise les solutions identifiées avec chacun des enjeux** pour qualifier les impacts de la solution, **et des méthodologies créatives pour concevoir des solutions** qui permettent de booster les impacts positifs et de limiter voire neutraliser les impacts négatifs.

## Recommandations

### Comprendre pleinement et prendre en compte les acteurs faibles et absents

La réussite du projet Régén'ère Azur repose aussi sur la prise en compte des acteurs faibles (peu représentés dans les instances de pouvoir, à faible capital social, économique et culturel) et des acteurs absents (les générations futures, le vivant non-humain...)



dans la conception des solutions régénératives. Il s'agit particulièrement de **comprendre ce qui affecte leur bien-être et leur développement, quels sont leurs besoins pour un plein épanouissement et quelles sont les actions que l'on peut mettre en œuvre** pour les y aider.

À ce titre, nous avons d'ores et déjà échangé avec Guillaume Pérocheau, enseignant-chercheur et responsable du laboratoire RASSCAS de l'ISEN Méditerranée, qui a développé une fiche "persona non-humain" permettant de prendre en compte les besoins du vivant : une rivière du territoire, une espèce animale menacée, une espèce végétale envahissante, etc. Nous souhaitons expérimenter l'usage de ces personas lors des ateliers de coproduction.

Des fiches "personas humains" seront aussi créées pour les acteurs faibles, que sont par exemple les personnes en situation de précarité, les personnes sans logement stable, les migrants ou encore les personnes âgées isolées, catégories d'acteurs identifiées avec les membres du COPIL de Régén'ère Azur. Pour aider les acteurs à s'appropriier ces fiches persona, un travail approfondi sur les croyances et les préjugés que chacun porte à l'encontre de ces catégories d'acteurs - exemple caricatural : le principe de la méritocratie selon lequel celui qui veut peut - devra être mené.

## Recommandations

### Permettre aux acteurs de “faire cœur et corps”

L'enjeu est de faire travailler les Régén'ère Acteurs, et plus largement tous les acteurs impliqués dans les solutions régénératives sur leur écoute, leur compréhension et leur attitude face aux parties prenantes du territoire. Pour une pleine intégration, cette posture générale doit se faire **à la fois sur le plan rationnel** (le cérébral, les faits, les chiffres) **et affectif** (les valeurs, les émotions, l'affect), renvoyant à la notion d'amour développée par Huberto Maturana.

Deux conditions doivent être réunies pour permettre aux parties prenantes de s'engager et de se tourner vers les autres à la fois sur le plan rationnel et affectif : **une bonne écoute des participants et la création de liens entre eux**. La première condition suppose de permettre aux participants d'exprimer l'ensemble de leurs désirs, attentes, questionnements et frustrations et de les amener à réfléchir à la façon dont ils évoluent dans le cadre du projet (d'où suis-je parti ? où en suis-je maintenant ? où aimerais-je aller par la suite ?). La deuxième condition passe par l'instauration de temps informels, demande que les Régén'ère Acteurs ont formulée à l'issue du deuxième atelier de sensibilisation sur la gouvernance partagée. Certains Régén'ère Acteurs ont proposé de prendre en charge l'organisation d'apéritifs conviviaux, ce qui témoigne d'une bonne dynamique de groupe.

### Trouver des petits pas à mener dès aujourd'hui

Le projet de recherche-action pensé sur une période de trois ans ne s'inscrit pas naturellement dans la logique des petits pas.

60 Régén'ère Acteurs sont aujourd'hui mobilisés pour aider l'équipe projet à coproduire des solutions régénératives et trouver de premières actions et victoires à célébrer semble essentiel pour maintenir la dynamique de groupe.

Il pourrait s'agir de l'écriture d'une lettre à l'attention des élus impliqués dans Cap Azur pour faire part de leur vision et de leurs envies pour le territoire et pour leur demander de se former à l'économie régénérative, ou de la plantation d'arbres, un par personne impliquée dans le projet Régén'ère Azur, à l'issue de la première année.

## Recommandations

### Mobiliser plus particulièrement les élus aux différentes échelles territoriales

L'état de l'art en rend compte à travers de nombreux exemples : le portage politique est indispensable à la réussite d'un projet de territoire de transition socio-écologique. Le projet Régén'ère Azur a le soutien de la Communauté d'Agglomération du Pays de Grasse et du Département des Alpes-Maritimes à travers le programme Green Deal 06. L'équipe projet a aussi rencontré des élus, directeurs territoriaux et techniciens des autres intercommunalités du Pôle Métropolitain Cap Azur. Certains d'entre eux font partie des Régén'ère Acteurs. L'enjeu est aujourd'hui de faire du régénératif un fer de lance du Pôle Métropolitain lui-même, à l'instar de la thématique des biodéchets. Plusieurs pistes sont à l'œuvre :

- **L'inspiration d'autres territoires** comme la Biovallée de la Drôme, le Costa Rica ou la Polynésie française, cas d'étude investigués dans les états de l'art et utilisés dans les ateliers (voir l'état de l'art réalisé par Lumia, "État de l'art sur les solutions régénératives à l'échelle de territoires" et réalisé dans le cadre de Régén'ère Azur). Une visite de la Biovallée de la Drôme a lieu en mai 2023 avec une vingtaine d'acteurs.
- **La formation de tous les élus du territoire** à l'économie régénérative.
- **La création d'un laboratoire biologique dédié au régénératif** sur le Pôle Métropolitain, vitrine d'une ambition territoriale ambitieuse.

### Evaluer le projet au fil de l'eau et avec les parties prenantes

L'évaluation du projet de transition socio-écologique, des actions menées, des difficultés rencontrées et des réussites est aussi vue comme un facteur clé de réussite.

L'équipe projet de Régén'ère Azur a instauré une dynamique d'analyse des besoins tout au long du projet et adapte la méthodologie et les actions mises en œuvre au fil de l'eau (méthode agile). Un atelier est aussi prévu à la fin de l'année 1 pour faire le bilan des premières étapes et identifier des pistes d'amélioration pour les années 2 et 3.

Enfin, une évaluation du projet par les Régén'ère Acteurs et plus largement les acteurs impliqués, est recommandée à chaque grande étape du projet (a minima en fin d'année 1 et en fin d'année 3).

## Recommandations

### Assurer l'assise financière du projet

À ce jour, le projet Régén'ère Azur bénéficie uniquement de financements pour la première année du projet, ce qui constitue un frein majeur à la mise en œuvre des solutions régénératives. L'équipe projet a engagé des réponses à des appels d'offres publics pour permettre la réalisation des années 2 et 3. Quelles autres sources de revenus mobiliser pour assurer l'assise financière du projet ? Au-delà des ressources publiques, comment booster les capacités d'autofinancement des animateurs de la démarche ? Ces questions restent entières. Parmi les pistes identifiées : **le financement participatif**, auquel les habitants du territoire (quasiment 448 510 en 2019), pourraient contribuer ; **la recherche d'investisseurs privés** pour les solutions régénératives identifiées.

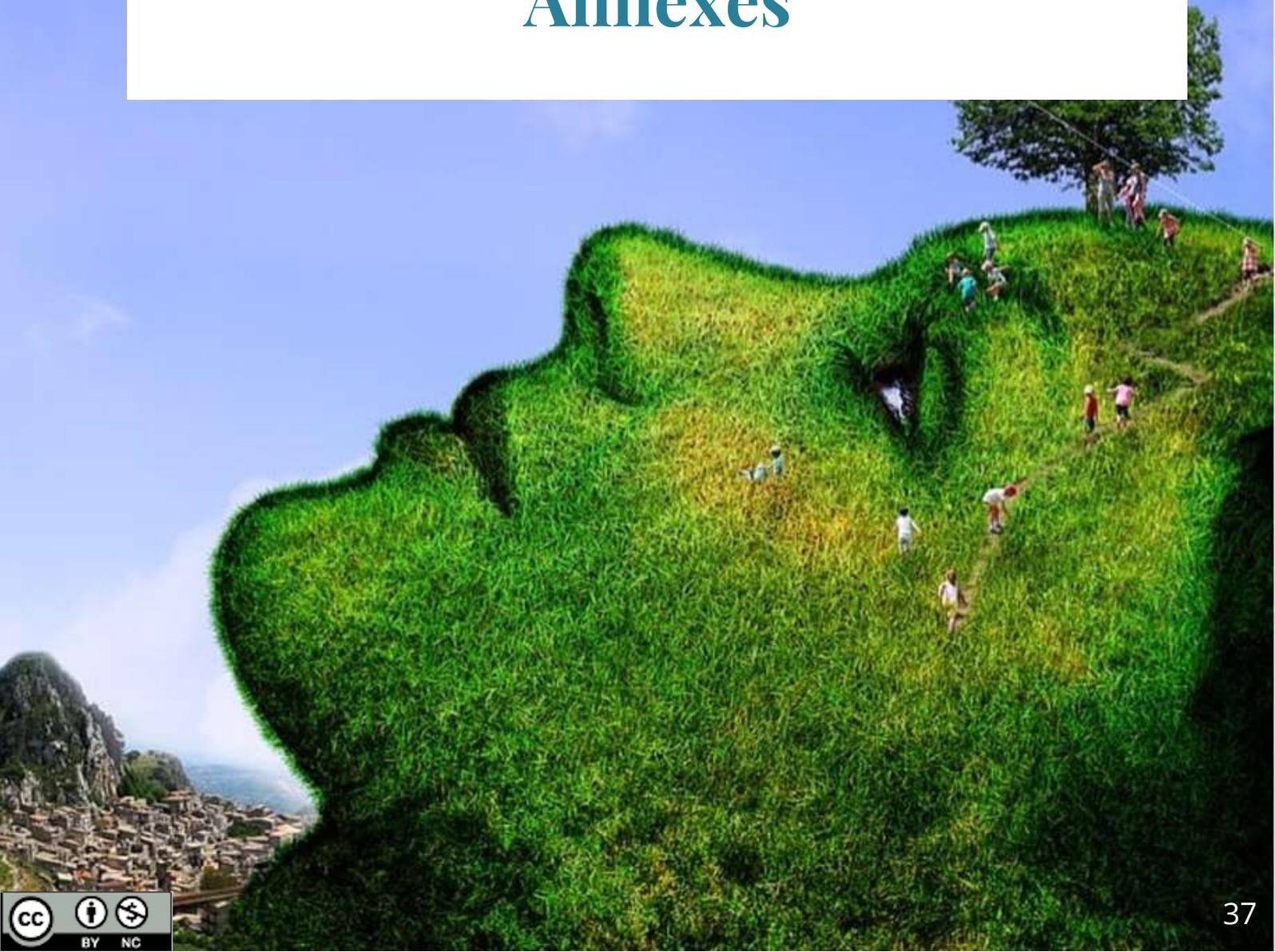
La problématique de l'assise financière se pose aussi pour les solutions régénératives qui seront déployées. Les modèles économiques proposés devront être solides et permettre d'assurer leur pérennité dans le temps

### Trouver le modèle de gouvernance partagée le plus adapté à chaque solution régénérative

Cet état de l'art montre que les organisations en gouvernance partagée sont plus adaptées pour mener un projet de transition socio-écologique à l'échelle d'un territoire que les modèles de gouvernance classiques. Cela est d'autant plus vrai pour les solutions régénératives qui reposent sur une logique de parties prenantes élargies, humaines et non-humaines. Si la mise en œuvre effective des solutions se heurtera nécessairement aux contraintes financières, techniques, juridiques et organisationnelles, nous recommandons la coproduction du modèle de gouvernance partagée le plus pertinent pour chaque solution régénérative avec les communautés humaines concernées, y compris les acteurs dits faibles. Le rahui de Teahupo'o dont la gouvernance repose sur la logique des communs et qui inclut les habitants sans emploi qui se nourrissent de la pêche, est particulièrement inspirant. Cette approche collaborative et inclusive a été intégrée à la méthodologie des années 2 et 3 du projet.



# Annexes



## Sources directement citées dans l'état de l'art

- 1, 31, 39, 40 La conduite des stratégies de changement à l'échelle territoriale, Pierre Calame, 2016
- 2, 16 Interview de Vincent Pacini, Action(s) Locale(s) Les nouveaux territoires politiques, Les Cahiers de la maison forte, automne 2022
- 3, Conduire des stratégies de développement territorial durable - GUIDE 1, Comment construire et conduire un projet de territoire avec le référentiel ISO 37101 ?, Labo2051
- 4 et 43 Pérennité des démarches d'écologie industrielle en France, Auxilia, 2018
- 5, 6 et 22 Coopérer n'est pas naturel, selon le sociologue François Dupuy, Christophe Bys, L'Usine nouvelle, 2019
- 7, 23, 26, 42 Facteurs clés d'un projet contributif, ARENE, 2014
- 8 Loos-en-Gohelle : un démonstrateur de la conduite du changement vers une ville durable, ADEME, 2019
- Atelier Praticiens-chercheurs : la concertation dans la mise en place des Projets Alimentaires Territoriaux, Institut de la Concertation et de la Participation Citoyenne (ICPC) - COMEDIE. 2020
- Accompagnement de territoires en transition pour capitaliser sur les pratiques de conduite du changement dans les politiques publiques, Quadrant Conseil, 2019.
- 9 Construcción de la gobernanza para la transición agroecológica. El caso de Sareko, centro de acopio en Donostia, Gipuzkoa, 2018
- 10 Scottish Communities Climate Action Network (SCCAN) in Sociocracy for all, Christina See & Jojo Weinberger, 2020
- 11, 12, 13, 32, 38 Démarches de mise en œuvre de projets de territoire en zones sèches incluant la gestion durable des terres et agroécosystèmes, MORIN KASPRZYK M., juillet 2021
- 14 Créer de la valeur en reliant les porteurs de projet aux ressources du territoire, Cyril Kretzschmar, Philippe Neymarc, Vincent Pacini, Les Cahiers du Développement Social Urbain 2016/2 (N° 64), pages 31 à 34
- 15 Quand les acteurs faibles et absents s'immiscent dans la négociation environnementale, Léa Sébastien, 2011
- 17 Agir avec Bruno Latour (1) Réapprendre à faire territoire, Autrement Autrement, 2021
- 18, 19 Human Factors in Regenerative Networks, Curtis Ogden, 2016
- 20 Principes d'action de la coopération, Institut des Territoires Coopératifs
- 21 Accompagnement de territoires en transition pour capitaliser sur les pratiques de conduite du changement dans les politiques publiques, Quadrant Conseil, 2019
- Transition et conduite du changement, V. Chassagne, C. Grivel et C. Lapierre, Unadel, 2019

Accompagnement de territoires en transition pour capitaliser sur les pratiques de conduite du changement dans les politiques publiques, Quadrant Conseil, 2019

Les tiers-lieux peuvent-ils favoriser les dynamiques de transition territoriale ?, Collège des transitions sociétales, 2019

24 Action(s) Locale(s) Les nouveaux territoires politiques, Les Cahiers de la maison forte, automne 2022

25, 27 La gouvernance territoriale, clé de la transition vers des sociétés durables, Pierre Calame, 2015

Les tiers-lieux peuvent-ils favoriser les dynamiques de transition territoriale ?, Collège des transitions sociétales, 2019

Shifting from 'sustainability' to regeneration, Bill Reed, 2007

Dessine-moi la transition agroécologique, Carine Pionetti, GRAAP (Groupe de Recherche Action sur l'Agroécologie Paysanne), 2020

27 Atelier Praticiens-chercheurs : la concertation dans la mise en place des Projets Alimentaires Territoriaux, Institut de la Concertation et de la Participation Citoyenne (ICPC), Comédie, 2020

28 et 34 Pérennité des démarches d'écologie industrielle et territoriale en France, Auxilia, 2018

29 et 35 Concertation et dialogue territorial - quelles méthodes ?, Projet Chemins, 2020

30 Les facteurs sociologiques de réussite des projets de transition énergétique, Institut d'Architecture et d'Urbanisme Île-de-France, 2018

Conduire des stratégies de développement territorial durable - GUIDE 1, Comment construire et conduire un projet de territoire avec le référentiel ISO 37101 ? - Labo2051

Loos-en-Gohelle : un démonstrateur de la conduite du changement vers une ville durable. ADEME, 2019

33 et 41 Quand Loos-en-Gohelle évalue sa stratégie de conduite du changement, CERDD, 2021.

36 Sociocracy and Bio-inspired Organizations (vidéo) Ruth Andrade, 2018

37 Transition et conduite du changement, V. Chassagne, C. Grivel et C. Lapierre, Unadel, 2019

44 La révolution Holacraty, Brian Robertson, 2016

45 Election sans candidat, Coopérative Aviso

46 Les paiements pour services environnementaux en agriculture, Ministère de l'agriculture, 2022

## Autres sources intégrées dans l'analyse

- A Stakeholder Approach to Value Creation and Leadership, J. Kujala, H. Lehtimäki & R. Edward Freeman, 2019
- La stratégie du projet latéral D'Herbemont, O. et César, B, 1996
- Territorio en sintropía : modelo de gestión para la transición de pequeños productores hacia una economía rural regenerativa. Una mirada desde el ordenamiento territorial y los sistemas de producción agropecuarios. Caso de estudio : Támesis, Antioquia (Colombia), López Toro, Laura & Gómez-Valencia, Manuela, 2022
- Définition de actions pour la transición del turismo existente en Isla Fuerte a un turismo regenerativo enfocado en la comunidad – Caso de estudio Isla Fuerte, Caribe colombiano, Cristiancho Acevedo, Laura Natalia, 12 janvier 2022
- Créer de la valeur en reliant les porteurs de projet aux ressources du territoire, Cyril Kretzschmar, Philippe Neymarc, Vincent Pacini, 2016
- Construcción de la gobernanza para la transición agroecológica. El caso de Sareko, Eduardo Malagon- Zaldua
- Guide de la gouvernance multi-niveaux, CoopEnergy, 2016
- The Role of Businesses in Regenerating Local Economies — Part 1, Beatrice Ungard, 2021
- What Makes a Network Regenerative?, Béatrice Ungard, 2018
- From Stakeholders to "Care-holders", Curtis Ogden, 15 août 2022
- Acteurs, échelles et étapes: les différentes dimensions des stratégies de changement, Pierre Calame, 2006
- La gouvernance territoriale, clé de la transition vers des sociétés durables, Pierre Calame, 2015
- Transition écologique : Les Régions à l'initiative d'actions concrètes et innovantes, Régions de France, 2022
- Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes, Comité21, 2015
- Les Assises du climat - Quelles solutions sont envisageables pour satisfaire à l'obligation de résultat ?, Pierre Calame, 2021

## Sources des images

- Hot air balloon above high mountain at sunset, Par applezoomzoom
- Braid of colored sewing threads, Par michelangeloop
- Businessman climbing up the steps to success and advancement, Par Gajus
- Colourful jigsaw puzzle pieces background, Par Luna
- Round icon of nature with landscape. Captivating morning view of Plitvice National Park. Colorful spring scene of green forest with pure water waterfall, Croatia, Europe. Par Andrew Mayovskyy
- Buch Stirnseite, Par lumenesca
- Renewable energy and energy sources of the world, Par jittawit.21
- Le sorgenti dell'Arzino, Par Leostefani
- A l'interieur d'un pissenlit, Par William Allegre
- a picture of an Pacific Northwest forest trail, Par Craig R. Chanowski
- Business man hand close up select goal and target icon on wooden block target concept business success. Par Arthon
- Aerial panoramic view of Lokvarsko Lake, beautiful mountain landscape on sunny summer day, Lokve, Gorski kotar, Croatia, Par Mislav
- Brain light / Alamy Banque D'Images
- Group of business workers with hands together connecting pieces of puzzle at the office, Par Krakenimages.com
- Christian Horz / Alamy Banque D'Images
- Un drapeau non officiel du Costa Rica avec le nom du pays imprimé sur lui vole sur une plage avec un joli fond de palmiers verdoyants et du ciel bleu, Par John Fader
- Et autres sources : pixels, pixabay

**Pilotage de l'état de l'art :** Julie Rieg, sociologue et fondatrice (Change it Use it)

**Identification des sources :** Julie Rieg (Change it Use it) - Claire Auffret, stagiaire et étudiante en Master Gestion des Territoires et Développement Local (Change it Use it) - Solène Manouvrier, Indépendante

**Synthèse des sources :** Julie Rieg (Change it Use it) - Claire Auffret, stagiaire (Change it Use it) - Solène Manouvrier, Indépendante

**Analyse et rédaction :** Julie Rieg (Change it Use it) - Claire Huberson, secrétaire de rédaction (Change it Use it)

**Relecture et graphisme :** Anastasia Lemaitre et Sylvie Sempels pour la relecture & Anne-Sophie Schmitt pour le graphisme (Club des Entrepreneurs du Pays de Grasse)



Porté par :

En partenariat avec :



Partenaires financiers publics :



Mécène Plante  
Pionnière :



Mécène Racine :



Mécènes Graine :



Pour nous soutenir ou en savoir plus sur Régén'ère Azur

[contact@club-entrepreneurs-grasse.com](mailto:contact@club-entrepreneurs-grasse.com)

Tel +33 4 92 42 34 08

[www.club-entrepreneurs-grasse.com](http://www.club-entrepreneurs-grasse.com)