



Doter les territoires d'outils adaptés de connaissance et d'action: le concept d'Agence économique territoriale

Notion d'agencement institutionnel et de logique institutionnelle. Co-production des connaissances avec les citoyens ; rôle des jeunes et du troisième âge. Des AOT emboîtées fonctionnant selon principe de subsidiarité active. Organiser le système de relations, développer le capital immatériel. Utiliser le modèle des CIC anglaises, francisé en EIG (entreprise d'intérêt général) : adaptation au tissu institutionnel local. Prise de capital des différents acteurs. Pouvoir de proposition pour la gestion des différentes catégories de biens. Montée des « communs ». Ingénierie des échanges. Organisation du lien entre territoire et filière.

Comment doter, face à ces nouveaux défis, les Collectivités territoriales de moyens de connaissance et d'action ? Pour y répondre, il est peut-être utile d'introduire les notions simple de logique institutionnelle et d'agencement institutionnel. Logique institutionnelle tout d'abord. Je l'ai évoquée un peu à propos de la production d'information. Chaque institution telle qu'elle est dessinée fonctionne selon une certaine logique. Croire que parce qu'on donne des impulsions d'en haut pour la faire aller dans une autre direction suffira à aller vers cette autre direction est souvent faire preuve de beaucoup de naïveté. Et c'est pourquoi le dessin des institutions, la mise en place détaillée de leur mode de fonctionnement, vont produire le sens du temps, vont produire ce qu'on appelle souvent des cursus cachés, c'est-à-dire la manière réelle dont les gens se sentent évalués, ce qui souvent a peu de rapport avec les notes officielles. Parce que pour quelqu'un, se sentir évalué, c'est aussi bien par ses pairs que par son patron, voire par sa propre famille. Ça pèse extrêmement lourd dans la vie des institutions. Je vais prendre deux exemples triviaux. Celle des durées de mandatures et celle des modes d'évaluation. La durée de mandature structure fondamentalement la perception du temps. Je l'ai évoqué à plusieurs reprises à propos de la difficulté à réformer la gouvernance. Quand réformer la gouvernance en profondeur ça prend quinze ans et que les mandatures sont de cinq ans ou de six ans, vous vous heurtez dans la pratique, pas dans les intentions, pas dans la théorie, mais dans la pratique, à une contradiction fondamentale. Quel maire est en mesure de dire : je suis très fier, j'ai entrepris le tiers d'une réforme. Ce n'est pas facile devant les électeurs, ce n'est pas facile. Dans la vie politique française ou dans quelle ville, au-delà des arrangements politiques de second tour des élections municipales, les principaux partis sont-ils en mesure de dire : écoutez, notre ville est confrontée à quelques grands défis, ces défis demanderont vingt ans à être relevés, nous sommes d'accord sur la nature de ces défis. Mais une partie de l'opinion et une partie des médias hurlerait en disant : mon Dieu, qu'est-ce que c'est que ces compromis ? Il n'y a plus de vraie gauche, de vraie droite !. Où est le choix de l'électeur devant un discours unanimiste qui fait disparaître le politique ? On voit concrètement, encore que la vie politique locale soit plutôt préservée de ces errements et soit le premier lieu en France où on pense à long terme, ne serait-ce qu'en raison de la durée des élus municipaux, que dans le reste de la vie politique l'incapacité à conduire des réformes à long terme est devenue aussi visible que dramatique.

Autre exemple, l'évaluation. Si les élus pensent être jugés sur des réalisations concrètes, et si la préparation des prochaines échéances municipales se mesure par des bilans de fin de mandat et des rubans qu'on coupe, comment s'étonner du déficit d'investissement intellectuel dans la plupart des Collectivités territoriales ? Un investissement intellectuel, ou pour reprendre un exemple que j'avais déjà pris, le développement du capital immatériel d'une communauté, vous ne coupez pas de rubans !

Troisième exemple, tout le monde dit qu'il faut avoir des politiques intégrées. Bravo ! Très bien. Ces politiques intégrées au niveau des quartiers demanderaient une forte coopération entre les services municipaux en charge des différents secteurs. Vous avez des maires-adjoints. Pour un maire-adjoint, la coopération « dans son dos » de ses services avec les services dépendants du maire adjoint d'à côté, c'est vécu comme une perte de pouvoir, n'hésitons pas à le dire. A ce moment-là, en permanence, on a d'un côté un discours : ah, oui, oui, c'est une crise des relations. Vous avez

bien raison, Monsieur Calame, il faut gérer la crise des relations. Et puis le lendemain matin : oui, d'accord, mon vieux, mais c'est moi le chef. Alors, s'il te plaît, pas trop de coopération avec les autres, ça doit passer par le dialogue entre les maires-adjoints. *Les logiques institutionnelles pèsent extrêmement lourd, aussi bien dans la production de connaissances que dans la conduite de l'action.*

Qu'est-ce que c'est maintenant qu'un *agencement institutionnel* ? J'ai dit à plusieurs reprises déjà à quel point une société ne se réduisait pas à des institutions. J'ai dit aussi qu'il fallait passer de l'entreprise à une approche globale de la filière. Il en va de même pour la gouvernance territoriale, il faut être capable de penser non seulement les institutions séparément, mais *les systèmes de relations qui s'établissent entre ces institutions*. Le défi auquel nous sommes confrontés pour qu'un territoire, une ville, puisse assumer cette nouvelle ambition, ce nouveau rôle que personne n'assumera à sa place dans la transition vers les sociétés durables est de concevoir de nouveaux agencements institutionnels qui permettent de *façon organique*, naturelle en quelque sorte, de produire de la connaissance sur le métabolisme, de le gérer, de mobiliser les énergies sur des buts à long terme. Un des progrès qui est fait aujourd'hui dans les sciences de l'environnement par exemple ou dans la santé, est liée à l'idée de *coproduction de connaissance*. Le Sida joue un très grand rôle. La connaissance ne sort pas des laboratoires, elle combine des connaissances décentralisées, issues de la population, et des connaissances produites par des chercheurs en laboratoire. De la même manière, la connaissance d'une ville sur elle-même impliquera ce type de coproduction de la connaissance. J'en discutais, il y a peu de temps avec un maire qui me disait : oui, mais vous vous rendez compte ce que ça coûterait que ces enquêtes ? Je dis : Monsieur le Maire, combien de retraités dans votre ville entre 60 et 70 ans qui s'emmerdent ? Est-ce qu'il n'y a pas autour d'un objectif commun une mobilisation à voir pour qu'on construise ensemble cette connaissance ? A l'époque de l'urbanisation rapide, on a su créer des Agences d'urbanisme qui avaient comme caractéristique intéressante, de mon point de vue, d'être des outils communs à l'Etat et aux Collectivités territoriales. Je me demande d'ailleurs s'il n'y a pas eu régression au fil des années, en perdant des occasions de dialogue entre les différents niveaux de gouvernance. Ma conviction est qu'il faut aujourd'hui concevoir, créer, mettre en place des *Agences oeconomiques territoriales* qui auraient d'abord une mission de connaissance, ensuite une mission de mise en synergie des différentes initiatives, dans une optique de production de connaissances partagées, combinées avec d'autres dispositifs sur lesquels je reviendrai plus tard de gestion de l'énergie. Il faudra bien que les villes disposent de corps professionnels, de compétences, comme l'ont été les Agences d'urbanisme dans le domaine de l'urbanisme, cette fois-ci orientées vers le développement de la ville et du territoire comme acteur pivot de l'oeconomie.

