



RC 14

REGARDS CROISÉS

PROFESSIONS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

**INNOVER :
DU PROJET**

AU CHANGEMENT

AVRIL 2019

ÉDITO

1 *L'innovation, ça se cultive !*

QUATRE VOIX

2 *Une question de volonté...*

Avec **Sophie Badoil**, chargée de mission énergie climat au parc naturel régional du Pilat, **Cécile Lucsko**, chargée de mission métiers d'art au pays de l'Ardèche méridionale, **Éric Malatray**, directeur des grands projets à la communauté d'agglomération de l'Ouest rhodanien, et **Djuwan Zeynelabidin**, directrice générale des services de la communauté de communes Cère et Goul en Carladès.

EXPERTS EN COIN

8 *Repérer et comprendre le changement*

Avec **Claude Janin**, **Éric Grasset**, **Dany Lapostolle** et **Pierre-Antoine Landel**, chercheurs, et **Pascale Vincent**, chargée de mission au CIEDEL.

10 *L'innovation est dans l'ADN du développement local*

Avec **Laurence Barthe**, maître de conférences en géographie et aménagement à l'université de Toulouse Jean Jaurès.

L'ÉCHO DE CAP RURAL

12 *Accueillir l'innovation*

RESSOURCES

14 *Le rôle de l'agent de développement*

15 *Bibliographie*

L'innovation, ça se cultive !

L'activité de Cap Rural a été marquée à l'automne 2018 par la publication d'un ouvrage sur l'innovation sociale et territoriale*, co-rédigé avec le Centre international d'études pour le développement local (CIEDEL). Au-delà de l'injonction actuelle à faire de l'innovation, ce guide synthétise plusieurs années de réflexion sur un thème qui nous est cher. L'innovation telle que nous la concevons est en effet aux fondements du développement local. Depuis ses origines, ce dernier ne cesse de rechercher l'amélioration des conditions de vie dans les territoires ruraux, et donc de changer des situations qui ne satisfont plus aux besoins des habitants. Dans bien des cas, il a fallu innover, même si les actions menées et les acteurs impliqués n'en revendiquaient pas l'étiquette...

Il se trouve que, de tout temps, les changements proviennent essentiellement des habitants et des usagers eux-mêmes. Par leurs modes d'organisation (collectifs citoyens, crowdfunding, etc.), par les enjeux dont ils se saisissent (l'énergie, l'alimentation, etc.), par les besoins qu'ils expriment (de démarches participatives, de nouveaux services, etc.), ils parviennent collectivement à faire émerger de nouvelles actions qui influencent l'activité de territoires entiers. Ces

« innovateurs » placent ainsi de fait l'innovation au premier rang des sujets dont les agents de développement doivent s'emparer. L'objectif de ce numéro 14 de *Regards croisés* est précisément de repérer comment ces professionnels s'emparent de ce nouveau contexte.

En complément de l'ouvrage cité plus haut, les témoignages d'innovation sociale et territoriale publiés dans ces pages illustrent la diversité des situations rencontrées sur le terrain. Ils montrent que ces nouveaux projets ou ces nouvelles manières de faire s'insèrent naturellement dans les pratiques de développement local. Bénéficiant d'un soutien solide des élus, les quatre agents de développement interviewés accompagnent des processus qui, chacun à leur échelle, génèrent des changements parfois importants dans les territoires. Avoir envie, être curieux, tenace, aller chercher les compétences que l'on n'a pas, créer du lien entre les acteurs pour faire émerger des projets que l'on n'arriverait pas à porter seul, se projeter : l'innovation, ça se cultive !

L'équipe de Cap Rural

* *Comprendre, repérer et accompagner l'innovation sociale et territoriale. Guide pour renouveler son approche du développement local.* M. Thou, P. Vincent, Chronique sociale, 2018.

Une question de volonté...

Quatre témoignages, quatre manières d'illustrer l'innovation. Mais qu'elle soit initiée par la collectivité ou suscitée à l'origine par des acteurs privés, l'innovation apparaît dans tous les cas comme un processus complexe, qui nécessite patience, volonté et travail collectif pour être mis en œuvre. Mobilisation des acteurs, recherche de financements, modification du contexte réglementaire, etc., le chemin est long avant de voir le projet aboutir !

Parcours

Sophie Badoil : J'ai une formation de base en sciences de la vie et de la terre qui m'a conduite à travailler sur la gestion des déchets, à l'Agence régionale de l'énergie et de l'environnement [aujourd'hui Auvergne-Rhône-Alpes Énergie Environnement] dans un premier temps, puis en bureau d'études. J'ai ensuite souhaité me réorienter dans le développement local, ce qui correspondait mieux à mes aspirations

personnelles. Après une nouvelle formation, j'ai travaillé sur la stratégie de développement d'un secteur de moyenne montagne, puis dans une association d'éleveurs de ce même territoire sur la mise en place d'une appellation d'origine contrôlée. En 1998, je suis entrée au Parc du Pilat pour animer un contrat de pays, puis un programme LEADER.

Cécile Lucsko : Après mes études, j'ai passé une année dans une fondation qui soutenait l'installation de porteurs de projets en milieu rural. Puis, je suis entrée à Amesud, un site de proximité en Sud Ardèche. J'y ai travaillé pendant neuf ans sur l'accompagnement à la création d'activités et la détection d'offres d'activités. En 2009, j'ai été recrutée par le pays de l'Ardèche méridionale pour animer une opération de développement du commerce et de l'artisanat. En regroupant dix

communautés de communes, ce territoire étendu permet aux élus de mettre en œuvre une vraie politique de développement territorial à grande échelle. Rapidement, je me suis intéressée aux métiers d'art. C'est une filière sur laquelle j'avais déjà travaillé à Amesud, en mettant en place une association de professionnels, Trajectoires, et une pépinière d'entreprises dédiée à ces métiers, Pépit'art.

Éric Malatray : Lorsque j'ai eu mon bac, en 1978, il était possible de trouver du travail dès la sortie du lycée. J'ai été recruté par une entreprise du territoire où je suis resté jusqu'en 2002, en occupant différents postes, d'abord dans l'administration, puis le contrôle de gestion et enfin comme directeur. J'ai dirigé ensuite une agence immobilière, puis une association de développement local, Le Beaujolais vert, avant de rejoindre en 2015

la communauté d'agglomération de l'Ouest rhodanien (COR) nouvellement créée, en tant que directeur des grands projets. Parallèlement à ce parcours professionnel, j'ai effectué, de 1986 à 2014, plusieurs mandats d'élu dans une petite commune du territoire, en tant qu'adjoint, puis maire. J'ai été délégué au développement durable dans l'une des communautés de communes qui a fusionné au sein de la COR.

Djuwan Zeynelabidin : Après avoir passé le concours d'attaché territorial, j'ai effectué un stage, puis un contrat d'un an, à l'Agence régionale de développement des territoires d'Auvergne en 2010. Je travaillais surtout sur l'accueil d'entreprises, de porteurs de projets et de nouveaux arrivants. J'ai ensuite rejoint une mairie où j'ai été titularisée, avant d'être

mutée en 2015 à la communauté de communes de Cère et Goul en Carladès en tant que chargée de mission développement économique. Avec onze communes et à peine cinq mille habitants, c'est l'une des plus petites intercommunalités de France. Mon poste a évolué la même année vers la direction générale de la collectivité.

Sophie Badoil (50 ans)
DESS développement rural

CHARGÉE DE MISSION ÉNERGIE CLIMAT
PARC NATUREL RÉGIONAL DU PILAT - Pélussin (Loire)

Cécile Lucsko (45 ans)
DESS en aménagement rural
et développement local

CHARGÉE DE MISSION MÉTIERS D'ART
PAYS DE L'ARDÈCHE MÉRIDIONALE
Vinezac (Ardèche)

Éric Malatray (58 ans)
Bac général

DIRECTEUR DES GRANDS PROJETS
COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE L'OUEST RHODANIEN
Tarare (Rhône)

Djuwan Zeynelabidin (31 ans)
Master Droit, économie et gestion
des collectivités territoriales

DIRECTRICE GÉNÉRALE DES SERVICES
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES CÈRE ET GOUL EN CARLADÈS
Vic-sur-Cère (Cantal)

Premiers contacts avec l'innovation

Sophie Badoil : L'expérimentation fait partie de l'ADN des parcs naturels régionaux. Mais il faut tout de même être à l'aise avec ça, parce qu'il y a des moments où l'on ne sait pas où l'on va, où ce n'est pas concret. On avance en créant au fur

et à mesure. C'est le cas aussi des démarches participatives où l'on essaye d'être plus à l'écoute. Mon ancien responsable m'a formée à cette approche : il n'arrivait jamais en réunion avec « la » solution, celle-ci était coconstruite.

Cécile Lucsko : Même si nous n'en avons pas toujours conscience, la méthode employée par les sites de proximité au début des années 2000 pour construire des offres d'activités était innovante. Le principe est d'ailleurs repris aujourd'hui par des initiatives telles que les start-up de ter-

ritoire. Le responsable du site nous incitait à saisir toutes les opportunités, ce qui m'a réellement influencée dans la pratique de mon métier. Dans mon poste actuel, je bénéficie aussi d'une grande liberté d'action pour explorer de nouvelles pratiques.

Éric Malatray : Le Beaujolais vert s'est toujours distingué par sa volonté de coconstruire ses projets en partenariat avec les acteurs publics et privés. Au début des années 2000, ce n'était pas si courant. Cette pratique venait aussi des programmes LEADER et de l'obligation de créer des groupes d'action locale, les GAL. Le changement de pratiques était inscrit dans

la démarche. Nous nous sommes donc très vite retrouvés autour d'une table avec les industriels, les artisans, les agriculteurs, les associations, etc., pour construire un vrai projet de territoire. C'est une manière de travailler ensemble qui relève du bon sens, mais nous le faisons depuis longtemps.

Djuwan Zeynelabidin : De manière générale, nous intervenons souvent sur les mêmes problématiques d'environnement, de déplacements, de maintien des services, etc. Par contre, nous avons évolué en matière de méthode. Une collectivité ne peut plus se permettre de prendre des décisions seule dans son coin. Elle doit se mettre au niveau des habitants et des entreprises, s'appuyer sur leurs compétences et mieux

répondre à leurs besoins. Même si la collectivité continue à être décisionnaire, les liens entre le public et le privé doivent être beaucoup plus étroits. Dans mon parcours, j'ai vu la différence entre les projets imposés par une politique qui ne prenait pas en compte les besoins des acteurs de terrain, et ceux qui reposent au contraire sur une concertation et l'adhésion des acteurs.

Prémices

Sophie Badoil : L'élément déclencheur a été le bois énergie. Le Parc du Pilat s'est positionné sur cette thématique dès 1999, à partir du besoin exprimé par la filière bois locale de valoriser les petits bois. À l'époque, mon chef de service était attiré par ces questions. Accompagnés par un élu qui travaillait dans ce domaine, nous avons obtenu des financements pour lancer les premières actions. Il s'agissait notamment d'équiper les acteurs de la filière de broyeurs et d'inciter les communes et les structures d'accueil collectif à installer des chaudières bois. L'objectif était de produire de l'énergie de manière plus respectueuse pour l'environnement, en valorisant les res-

sources du territoire et en relocalisant la valeur ajoutée.

Nous nous sommes alors dit qu'il fallait élargir la réflexion à l'ensemble de la ressource énergétique du territoire et nous avons lancé la première étude de planification territoriale énergétique en secteur rural. Il a fallu inventer le cahier des charges, qui est maintenant décliné dans les plans climats. Ce travail a débouché sur l'une des premières opérations groupées de rénovation énergétique de l'habitat, organisée dans le cadre d'un appel à projets de l'ADEME*. Nous nous sommes aussi intéressés à la mobilité en promouvant le covoiturage.

Cécile Lucsko : Après douze ans d'activité, Pépit'art a atteint une certaine maturité. Cette pépinière accueille des professionnels en démarrage d'activité, dont beaucoup de jeunes qui sortent de formation. Nous en sommes à la cinquième génération d'artisans hébergés, avec un taux de pérennité d'activité de 87 %. La plupart s'implantent ensuite en Ardèche méridionale et beaucoup sont reconnus par la profession. Pourtant, de

nombreux artisans connaissent des difficultés économiques liées à leur isolement, à leur dépendance à la saison touristique ou à leurs capacités de production. Les élus ont souhaité travailler sur la notion d'innovation dans son acception la plus simple : changer ses habitudes, sortir des ornières du quotidien qui peuvent être rébarbatives et qui font perdre du temps, au détriment de la créativité.

Éric Malatray : En 2007, suite au Grenelle de l'environnement, nous avons élaboré au sein du Beaujolais vert un programme LEADER sur la transition énergétique. Nous avons alors mis en place un programme d'isolation des bâtiments — « Isole toit, mais pas tout seul » –, avec le parc naturel régional de Millevaches, dans le Limousin, ainsi qu'un plan climat volontaire. Rappelons qu'à l'époque, le changement climatique n'intéressait pas grand monde...

exactement ce que cela voulait dire. Mais nous nous sommes rendu compte en regardant le cahier des charges qu'il s'agissait en fait de ce que nous venions de réaliser avec Isole toit ! Grâce à notre expérience et à notre volonté d'associer les artisans pour mettre au point des solutions techniques efficaces, ce qui était précurseur, notre candidature a été retenue. Le Beaujolais vert a ainsi été le premier territoire désigné TEPOS, Isole toit préfigurant notre future plateforme de rénovation énergétique des bâtiments.

En 2013, lorsque la Région a lancé un appel à projets pour les territoires à énergie positive, les TEPOS, personne ne savait

Djuwan Zeynelabidin : La démarche a pris forme autour d'un entrepreneur installé non loin de là, à Vic-sur-Cère. Il recherchait pour son cabinet d'ingénierie informatique un local mieux adapté à son développement et à son mode de fonctionnement, avec des bureaux privatifs, des espaces de détente, un lieu de coworking, etc. Il a rapidement été rejoint par trois autres jeunes entrepreneurs qui partageaient la même envie de travailler autrement, en synergie, dans un cadre convivial.

Le contact avec les élus a permis de faire le lien avec le projet d'extension d'une zone d'activités que la communauté de communes avait engagé. Elle avait acquis à cette occasion deux grandes granges traditionnelles de près de 500 mètres carrés au sol, sur trois niveaux, dont l'avenir n'était pas encore fixé. Elle leur a proposé d'aménager ces bâtiments pour accueillir leurs activités.

Projet

Sophie Badoil : En 2010, face à l'essor du photovoltaïque, les parcs naturels régionaux rhônalpins ont souhaité mettre en place une approche plus raisonnée de la production d'électricité, en termes d'intégration architecturale, mais également de démarche citoyenne. De là est partie l'idée, d'abord dans le parc naturel régional du Vercors, des centrales villageoises, c'est-à-dire de groupes de panneaux photovoltaïques installés dans les communes. L'objectif était de produire de l'électricité pour améliorer l'autonomie énergétique du territoire. Mais il s'agissait aussi, à travers une société coopérative, de mobiliser l'investissement local et de s'assurer que les bénéfices

restent sur place. L'une des originalités du projet est qu'il associe citoyens et élus, avec les partenaires techniques, au sein d'un comité de territoire.

Ces centrales villageoises fonctionnent depuis quatre ans. Le principe s'est diffusé à l'échelle de la région et, maintenant, du pays. Depuis mars 2018, il y a même une association nationale ! Le but était aussi d'expérimenter ces centrales villageoises dans des contextes différents pour produire un modèle reproductible dans d'autres territoires.

Cécile Lucsko : Nous avons travaillé avec un consultant sur la faisabilité et le contenu de ce dispositif d'innovation. Il nous a proposé de créer un pôle d'innovation qui consisterait en l'agrandissement de Pépit'art, qui passerait de trois à six ateliers. Un espace de coopération artistique pourrait accueillir des professionnels qui ont envie de travailler avec d'autres pour développer un produit spécifique. Nous souhaitons aussi ouvrir un fablab pour que les artisans puissent créer, non pas leurs objets d'art – ils sont très vigilants sur ce point –, mais des outils pour leur activité : prototypes, moules, pochoirs, pièces pour améliorer leur poste de travail, etc.

cun a pu réaliser des objets personnels avec des machines à commande numérique.

Enfin, il est nécessaire d'accompagner les professionnels. Pour cela, nous avons mis en place un dispositif de formation action qui vise à les associer à un projet innovant du territoire. Nous avons par exemple travaillé avec le musée des Vans qui, dans le cadre de sa future boutique, souhaitait proposer des objets dérivés de professionnels des métiers d'art. Huit artisans et artistes ont participé à cette expérimentation.

Nous avançons progressivement dans ce dispositif en mettant en place chaque année des actions de préfiguration pour tester avec les artisans ce qui marche ou pas. Au printemps 2018, nous avons ainsi mis en place un fablab éphémère, pendant une semaine, auquel ont participé onze professionnels. Cha-

Nous sommes en train de finaliser le plan de financement pour le projet de construction. Il nous faut également mobiliser les communautés de communes du Pays pour mettre au point le modèle économique qui assurera l'animation et le fonctionnement du dispositif.

Éric Malatray : Depuis son lancement en 2015, la plateforme de rénovation énergétique a accompagné près de mille chantiers, ce qui représente 11,5 millions de travaux pour les artisans du territoire. Ce programme est financé par des fonds publics à hauteur de 13 millions, que l'on a récupérés auprès de l'ANAH*, du ministère du Développement durable, etc. Il va se poursuivre au moins jusqu'en 2022. Étant donné le volume des travaux, nous avons obtenu des remises intéressantes auprès des fournisseurs de matériaux, comme les isolants, les menuiseries et les chaudières bois.

animateurs, ce qui les fait progresser dans leurs capacités professionnelles, pour atteindre le niveau BBC* par exemple, sans avoir l'impression de perdre leur temps ! Il y a une vraie émulation entre elles. Certains menuisiers se sont même remis à fabriquer leurs propres fenêtres en bois, alors que, depuis une vingtaine d'années, ils étaient devenus de simples poseurs de produits PVC.

Une centaine d'entreprises sont partenaires de l'opération. Elles acceptent d'être formées sur leurs chantiers par des

Aujourd'hui, les énergies renouvelables sont en plein développement dans notre territoire et la transition énergétique est prise en compte plus largement dans le réaménagement des centres bourgs. Nous l'intégrons dans les cahiers des charges de nos partenaires, par exemple les bailleurs sociaux.

Projet (suite)

Djuwan Zeynelabidin : L'idée de réaliser une « grange numérique » en réhabilitant l'un des deux bâtiments est venue rapidement. Les premières discussions avec les entreprises intéressées remontent à début 2015. Depuis, elles ont été systématiquement associées à chaque étape du projet.

Sous l'impulsion du président de la communauté de communes, la réflexion a été élargie aux attentes des habitants, des écoles et des autres entreprises du secteur. Cette vision plus globale va notamment permettre de réduire la fracture numérique qui touche certaines parties de notre territoire. Le projet final intègre donc des espaces de formation, des salles de réunion et de visioconférence, un fablab, des bornes d'accès à Internet, etc. Un programmiste est inter-

venu pour identifier précisément ces besoins et préparer le travail de l'architecte. Aujourd'hui, nous sommes en phase de consultation des entreprises et, selon le calendrier prévu, les travaux devraient s'étaler de janvier à décembre 2019.

Notre plan de financement est très important, avec des aides pour l'aménagement du bâti et d'autres spécifiques pour les équipements intérieurs et les outils du fablab. La communauté de communes s'engage à financer l'animation du site pendant trois ans. À l'issue de cette mission, le concierge devra proposer un modèle économique de gestion pour que les entreprises prennent ensuite le relais et investissent complètement les lieux.

Difficultés et rôle

Sophie Badoil : Nous nous sommes heurtés à des obstacles techniques, juridiques, administratifs et financiers que nous n'avions pas imaginés... Les choses ont évolué progressivement, notamment grâce à l'Agence régionale de l'énergie et de l'environnement, qui nous a accompagnés dans toutes les démarches. Ses capacités de lobbying au niveau national ont été très utiles, par exemple pour obtenir des avancées dans la rédaction de la loi sur l'économie sociale et solidaire de 2016. Un juriste et un avocat nous ont aidés à « inventer » les statuts de la société coopérative, qui associe des actionnaires de nature différente tels que des habitants, des collectivités, des entreprises, etc. Nous avons ainsi mis le doigt sur une multitude de problèmes qui

freinent la transition énergétique.

Mon rôle était surtout de mettre en relation les différents acteurs impliqués. C'est le rôle classique d'un agent de développement dans un parc naturel régional. Il est vrai que mon bagage scientifique – complété par de l'autoformation – m'a facilité la tâche sur les aspects énergétiques. Il faut tout de même savoir de quoi on parle ! Pour moi, le challenge était plutôt de faire en sorte que nos partenaires techniques et les acteurs locaux impliqués adoptent une nouvelle façon de faire, plus cohérente avec les objectifs de développement durable du Parc.

Cécile Lucsko : L'une de mes priorités est de mobiliser les professionnels. Les plus jeunes, qui ont intégré le numérique dans leur formation, sont convaincus. Mais parmi les plus âgés, il y a vraiment des réticences. Ils craignent que leur métier ne soit « abîmé » par les outils numériques. Nos actions de préfiguration sont là, justement, pour qu'ils puissent se rendre compte par eux-mêmes des opportunités et des limites du dispositif. Il ne s'agit en aucun cas de remplacer le geste artistique, mais de venir en support de leurs activités.

Il faut aussi convaincre les élus. Comme il y a beaucoup d'artisans d'art dans le territoire et que, grâce à Pépit'art, d'autres

continuent à s'installer, il n'y a pas vraiment de problème. Avoir des élus visionnaires et pragmatiques qui distillent leurs idées est une chance !

J'ai suivi une formation au CNFPT* sur la création d'un fablab, puisqu'il fallait tout de même entrer dans le vif du sujet ! Mais comme je n'avais aucune connaissance de ce domaine, ni du bricolage ni du numérique, je conserve un regard extérieur qui m'aide à situer le fablab dans notre projet. Il est par contre capital de s'entourer de personnes qui ont les bonnes compétences : trouver un fab'manager n'est pas facile ! Par chance, nous avons trouvé le nôtre...

Éric Malatray : Nous n'avons pas eu trop de difficultés pour mettre en place la plateforme de rénovation. Je porte par ailleurs la transition énergétique depuis 2007, que ce soit dans mes mandats d'élu, à Beaujolais vert ou à la COR. Au début, les portes ne s'ouvraient pas facilement. Les choses ont changé à partir de 2013 ou 2014, lorsque la collectivité a pu

réunir des moyens importants pour financer les actions, grâce notamment aux appels à projets.

Lorsque je suis rentré à la COR, on m'a fait confiance pour recruter les compétences nécessaires à l'animation de la plateforme – un architecte, un coordinateur de travaux et des

conseillers énergie. Ces postes sont financés à 80 % par des appels à projets. Il faut se donner les moyens de ses ambitions ! Les élus doivent comprendre qu'il ne peut pas y avoir d'investissement sans animation, sans ingénierie. Pendant toute ma carrière, j'ai eu ce rôle de « médecin généraliste »

qui sait s'entourer d'experts et de gens passionnés. Je reste le coordinateur et, surtout, celui qui maintient l'ambition à son niveau. Cela demande de la ténacité et un certain nombre de réunions...

Djuwan Zeynelabidin : Nous avons surtout eu des difficultés sur les aspects financiers. La première consultation des entreprises de travaux a abouti à un dépassement de 25 % du budget initial. La révision du projet nous a permis de faire d'importantes économies, sans conséquence sur les aspects fonctionnels du bâtiment.

Mon rôle consiste surtout à faire du relationnel avec les entreprises, au même titre que le président de la communauté de communes. Le montage financier, avec près de vingt opérations différentes, représente aussi un travail énorme !

Innovation, développement local et avenir

Sophie Badoil : Il faut peut-être travailler sur l'effet « tache d'huile » de l'innovation, sur la diffusion, en s'attachant à la

création de valeur ajoutée, à l'économie sociale et solidaire.

Cécile Lucsko : La coopération, la création d'activités, la gestion des ressources territoriales peuvent donner lieu à des innovations en matière de développement local. Mais, de plus en plus, cette injonction à être innovant, plus agile, plus réactif, me conduit à être vigilante. Je comprends les réticences

de certains professionnels à qui l'on demande d'être plus rentables en faisant eux-mêmes leur comptabilité, leur communication, la commercialisation de leurs produits, etc. Il faut s'appuyer sur les recherches en sciences humaines et sociales pour prendre du recul et savoir ce qui est réellement vertueux.

Éric Malatray : Je crois beaucoup à la croissance verte, à la transition énergétique et à ces fameux tiers lieux, où les gens se rencontrent et créent une dynamique pour le territoire. C'est avec des projets ambitieux que l'on peut construire une vision commune sur un territoire, ce qui implique un vrai portage politique, ainsi que des métiers et des profils d'agent

spécifiques. Il faut donner envie de faire les choses ensemble, mais il faut aussi réussir. C'est une exigence. Je connais un maire qui a fait un réseau de chaleur. Aujourd'hui, nous avons un démonstrateur sur lequel nous pouvons nous appuyer pour mobiliser les acteurs de la filière et il est beaucoup plus facile de le faire dans ces conditions.

Djuwan Zeynelabidin : Pour les collectivités locales, je pense que l'innovation en matière de développement va surtout consister à imaginer de nouvelles méthodes de travail. La conjoncture économique et la baisse des dotations nous obligent à nous poser les bonnes questions pour retenir les meilleures solutions. C'est le cas de l'aménagement de la grange, mais aussi, plus largement, de l'organisation de la

communauté de communes. Dès que nous pouvons travailler avec les autres intercommunalités du bassin d'Aurillac, nous le faisons à travers des conventions de mutualisation, par exemple pour le ramassage des ordures ménagères et la gestion de l'eau et de l'assainissement. Cela nous évite d'avoir une trop grosse équipe technique à gérer.

Date des interviews

Sophie Badoil : 20 novembre 2018 - Cécile Lucsko : 21 novembre 2018 - Éric Malatray : 21 novembre 2018 - Djuwan Zeynelabidin : 11 décembre 2018

Repérer et comprendre le changement

Entre adaptation au contexte, réponse à un besoin et dépassement d'une contrainte, l'innovation dans le développement local intervient lorsque l'on sort du cadre ancien. Analyse d'un processus multiforme et complexe qui transforme les territoires, par **Claude Janin, Éric Grasset, Dany Lapostolle et Pierre-Antoine Landel**, chercheurs, accompagnés de **Pascale Vincent**, chargée de mission au CIEDEL.

Innovation sociale, innovation territoriale

Pascale Vincent : Ce qui me paraît important dans ces quatre exemples, c'est d'abord la volonté : l'innovation repose sur les marges de manœuvre que l'on se donne pour agir. Mais il existe également chez ces agents une expérience antérieure de quelque chose de différent. C'est un préalable qui se structure et prend de l'ampleur dans le cadre d'un projet particulier.

Dany Lapostolle : Qu'elle soit d'ordre organisationnel, institutionnel ou liée à un service, l'innovation mobilise une pluralité d'acteurs privés, institutionnels ou politiques, qui travaillent ensemble en fonction d'un but commun. On peut aussi parler de « fabrique des publics » qui sont potentiellement concernés par le projet. Ce sont des techniques d'enrôlement.

Pierre-Antoine Landel : Cet élargissement des acteurs permet au projet de s'enrichir, de changer de nature et, peut-être, de passer d'une dimension territoriale à une dimension sociale. Dans ces quatre exemples, il s'agit d'innovation territoriale, dans le sens où les projets émanent d'une instance politique. L'innovation sociale est impulsée par des collectifs citoyens qui cherchent à répondre à des besoins nouveaux, dans un contexte économique et institutionnel qui ne répond pas ou plus à ces besoins.

P. V. : Effectivement, dans ces projets, ce sont les élus et les institutions qui formulent des réponses à des besoins qui viennent du territoire. Mais il y a une rupture dans l'organisation sociale. L'innovation, c'est aussi faire cohabiter des catégories d'acteurs traditionnellement éloignées les unes des autres dans leurs habitudes de vie et de travail. La co-construction semble d'ailleurs être un élément important.

Claude Janin : L'innovation y est souvent présentée comme une réponse à un besoin. Le terme « besoin » m'interroge... Celui-ci ne relève-t-il pas plutôt de l'innovation technologique ? Or, nous sommes plutôt avec ces quatre exemples face à un problème, à un questionnement collectif du problème qui s'intéresse aussi à son origine. La nature des questions n'est pas du même ordre. C'est peut-être ce qui fait la différence entre une démarche de « marché » classique de satisfaction d'un besoin et une démarche sociale, où l'on coconstruit une réponse autour d'une problématique portée collectivement.

Éric Grasset : Certains projets sont descendants, mais celui des centrales villageoises est ascendant, dans le sens où il a fait modifier la loi. Une innovation qui est réussie et qui perdure ne se situe-t-elle pas au croisement des acteurs de terrain et des institutions ?

Innovation et développement

C. J. : Ces exemples mettent en avant l'importance du savoir faire des agents en matière de mise en lien. Ils ont cette capacité de sortir des registres classiques. Par rapport au développement local, l'innovation apporte ce « plus » qui permet de sortir du cadre. Lorsqu'un agent dit qu'ils se sont heurtés à des obstacles techniques et juridiques qu'ils n'avaient pas imaginés, c'est un signe qui montre qu'ils sont sortis du cadre.

É. G. : La capacité d'innovation passe par une capacité d'ouverture. Les personnes interviewées le disent : elles n'arrivent pas avec des solutions toutes prêtes, elles se saisissent de toutes les opportunités. Ces postures sont au cœur du développement local.

P. V. : La place de ces projets dans une vision plus large et diversifiée du territoire n'apparaît pas. Il faudrait aller plus loin pour savoir quel est le projet de territoire, et dans quelle mesure l'innovation peut le remettre en question et le reconfigurer.

D. L. : Le développement est souvent considéré sous l'angle économique. L'innovation territoriale ne devrait-elle pas conduire à une rupture de sens et intégrer une dimension liée, non plus à la croissance, mais au bien être ? Lorsqu'on agit sous la contrainte, par exemple sous l'effet de la baisse des dotations budgétaires ou dans une situation de concurrence entre territoires, est-ce de l'innovation ou de l'adaptation ?

É. G. : On perçoit souvent la contrainte comme quelque chose de négatif, alors qu'elle peut pousser les acteurs vers l'innovation. Celle-ci n'est pas seulement d'ordre technologique. Je ne vois d'ailleurs pas ce que la technique peut faire toute seule... La force des territoires est de mailler les aspects techniques et sociaux, et donc les êtres humains qui, en synergie, font évoluer les choses.

P. V. : J'ai été interpellée par le mode de diffusion de ces innovations, avec, pour deux d'entre elles, la mise en place de formations actions. L'expérimentation est par ailleurs présente, comme possibilité de mise au point et comme vitrine : en démontrant que c'est possible, on dépasse les préjugés.

Une question d'échelle

P.-A. L. : Il ne faut pas sous-évaluer la question identitaire, qui est omniprésente. Je fais l'hypothèse que les transformations qui affectent les territoires, qui génèrent d'importants changements d'identité, peuvent être motrices d'innovation en matière d'organisation sociale, de mobilisation ou de création d'espaces de type fablab.

C. J. : Cela pose la question de l'échelle de l'innovation. À quelle échelle est-on innovant : au niveau local ? national ? Localement, certaines expériences sont le fruit de la diffusion d'actions qui ont déjà fait leurs preuves ailleurs.

D. L. : Je pense que l'innovation est liée à un espace social donné. Mais on peut aussi être innovant en se raccordant à une échelle plus large, ce qui requalifie la réalité du territoire.

P.-A. L. : Nous sommes dans des logiques où plusieurs échelles cohabitent au sein d'un même territoire. Deux acteurs m'intéressent tout particulièrement. Il y a d'abord le « chef de file », qui a une légitimité politique, technique et de proximité pour engager un processus d'innovation. Il y a ensuite l'« acteur articulatoire », qui articule les différentes échelles et qui régule les conflits. Ces acteurs ne sont pas forcément visibles, mais je pense qu'ils sont indispensables pour parler d'innovation territoriale.

D. L. : La question du pouvoir n'apparaît pas dans ces démarches. Or, s'il veut que son innovation se diffuse, un entrepreneur ou un acteur doit créer un réseau qui va l'aider à mettre son projet au point, à le diffuser, etc. Il ne peut pas y avoir d'innovation sans jeux de pouvoir. L'innovation territoriale est souvent celle d'acteurs bien placés socialement, dotés de ressources cognitives, financières et relationnelles.

Former à l'innovation

C. J. : L'innovation est présente dans les formations universitaires, à travers les questions de transition et les exemples de projets innovants. Je crois beaucoup aussi dans les mises en situation et les ateliers collectifs, où il y a coconstruction par les étudiants des méthodes à employer, par exemple pour faire l'analyse d'un territoire. Le plus important est de développer l'esprit critique par rapport à soi-même ou au contexte dans lequel on se situe. L'innovation ne peut émerger que s'il y a quelqu'un qui critique le cadre, le contexte ou le système.

P. V. : J'irais plus loin que l'esprit critique. Il faut apprendre à être curieux et à voir ce que l'on ne repère pas immédiatement, sous le poids de nos habitudes mentales. Je pense que la rigueur est très importante pour être capable de regarder de manière distanciée.

P.-A. L. : Dans un contexte de transition, nos méthodes sont bousculées par le fait que nous passons d'un système de connaissances stables à quelque chose d'inconnu. Notre travail de pédagogues est d'amener chacun à construire son propre système de connaissances dans un contexte mouvant.

É. G. : Je n'attends pas que nos étudiants soient formés le jour où ils sortent de l'université, mais qu'ils soient en capacité de se former tout au long de leur vie, de s'adapter aux différentes situations. A-t-on vraiment les moyens de le faire ? Les contraintes qui entravent l'innovation dans les territoires existent aussi dans l'enseignement supérieur et la recherche...

D. L. : Il faut faire de l'avenir une catégorie d'analyse. Au-delà de l'avenir probabiliste, qu'il suffira de découvrir, il y a quelque chose à imaginer, qui passe par des croisements de savoirs...

Claude Janin est chercheur associé à l'UMR PACTE.

Éric Grasset est maître de conférences en aménagement, gestion des territoires et développement local à l'université de Lyon (Jean-Moulin), Laboratoire d'études rurales (LER), Lyon.

Dany Lapostolle est maître de conférences en aménagement de l'espace et urbanisme à l'université de Bourgogne.

Pierre-Antoine Landel est maître de conférences en géographie et aménagement à l'Université Grenoble Alpes, UMR PACTE.

Pascale Vincent est chargée de mission et de recherche au CIEDEL (Centre international d'études pour le développement local).

L'innovation est dans l'ADN du développement local

Le développement local repose sur la volonté de changer une situation qui n'est pas satisfaisante. Il entretient donc des liens étroits avec la question de l'innovation. Forte d'une longue expérience dans l'étude des sociétés locales, en France et en Amérique du Sud, **Laurence Barthe**, maître de conférences en géographie et aménagement à l'université de Toulouse Jean Jaurès, nous éclaire sur sa perception d'un concept « à la mode », mais pas seulement...

Depuis quand vous intéressez-vous à l'innovation dans le développement local ?

J'ai très vite lié le thème du développement local à la question du changement dans les territoires, et donc à celle de l'innovation. Lorsque j'ai commencé ma thèse, le programme LEADER se mettait en place avec une ambition forte dans ce domaine. Cela faisait écho à ce que j'observais sur le terrain : des ruptures, de nouvelles pratiques, un nouveau rapport aux autres, etc. L'innovation était un concept approprié pour essayer de rendre compte de la manière dont les acteurs locaux se saisissaient de diverses questions dans les domaines agricole, culturel, etc. Pour moi, c'est une grille de lecture qui permet d'analyser ce que l'on observe.

Je pense que l'innovation et le développement local sont consubstantiels. Toute démarche de développement local ne relève pas forcément d'une innovation, mais c'est une composante importante. Le livre *Vous avez dit développement local ?*¹, qui vient de sortir, montre bien que les premières expériences de développement local marquaient une rupture dans les manières de faire, le contenu des actions ou la relation entre les territoires et leur environnement global. S'il n'y a pas cette dimension, les pratiques de développement finissent par s'épuiser. L'innovation fait partie de l'ADN du développement local.

Qu'est-ce qui caractérise selon vous une pratique innovante ?

Deux dimensions me semblent fondamentales. La première est la dimension collective. À travers le débat et la controverse, la coopération entre acteurs fait émerger des enjeux et des objets nouveaux sur lesquels ils ont envie de travailler. La seconde dimension porte sur la rencontre des savoirs. Dans les domaines de l'économie ou de la technologie, par exemple, l'innovation provient de savoirs injectés par de grands opérateurs de la recherche et de l'expertise. On retrouve ce mélange de savoirs dans les démarches de développement local, mais ce sont les savoirs « profanes » de l'habitant et de l'utilisateur. De nouveaux projets se mettent ainsi en place, parfois en lien avec l'expertise plus institu-

tionnelle des agents de développement. Avec leur capacité de veille et de mise en réseau des acteurs de la connaissance, ces derniers peuvent aussi favoriser la mobilisation et la rencontre de différents types de savoirs.

L'innovation est à la mode...

Oui, c'est indéniable ! Elle fait partie de ces notions, comme l'attractivité et la compétitivité, qui donnent l'impression d'être hors du temps si on ne les utilise pas... Il faut cependant reconnaître que l'idée qu'il faut agir différemment s'impose dans différents registres. La notion d'innovation traduit la manière qu'ont les acteurs économiques et politiques d'essayer de faire autrement, dans un contexte très contraint. Elle met en avant le fait que les acteurs, quels qu'ils soient, ont des marges de manœuvre. Il faut cependant être prudent et ne pas en faire un objectif en soi, ni la renvoyer à une dimension instrumentale en cherchant quelle serait la bonne méthode pour innover. On voit que les politiques publiques cherchent à codifier et à reproduire des expériences qui paraissent innovantes. Cela ne s'avère pas toujours efficace, ni approprié, puisqu'on oublie le contexte social et territorial dans lequel ces expériences ont vu le jour. D'ailleurs, dire à des acteurs qui réfléchissent à tel ou tel projet que ce sont des « innovateurs » ne va pas les aider dans leur réflexion. Ils ne se vivent pas comme faisant de l'innovation, ils font en marchant, en fonction de la réponse qu'ils veulent apporter aux questions qu'ils se posent. La course à l'innovation peut avoir quelque chose de tétanisant...

Un chercheur de l'Institut national de la recherche agronomique (Christophe Albaladejo), avec qui je travaille en Argentine, parle d'« innovation discrète » pour désigner les manières de faire des sociétés locales. On se demande en effet toujours si ces pratiques vont réellement changer les choses. Elles ne sont pas forcément reconnues, mais, au fil du temps, elles contribuent à infléchir certaines tendances et à recomposer les configurations locales. Cette notion est intéressante, car elle ne réduit pas l'innovation à une injonction ou à un référentiel « à la mode ».

Avez-vous observé une évolution des pratiques de développement ?

Je dis souvent à mes étudiants que je suis toujours surprise par la capacité des acteurs à s'intéresser à de nouvelles questions, à bricoler des solutions, à travailler différemment, etc. Sur le plan des méthodes, on a d'un côté des territoires où l'on trouve une organisation des savoirs basée sur les populations locales. C'est le cas par exemple de L'Atelier paysan², où des agriculteurs s'interrogent sur la place de l'outil dans la mécanisation agricole. Ils mobilisent des savoirs parfois issus de leurs trajectoires personnelles pour créer des outils qui correspondent à leurs besoins, qui ne sont donc pas normés par le système industriel. Et puis, il y a des territoires qui cherchent de nouvelles manières d'accompagner le développement local. On y croise des compétences expertes en développement territorial ou en design. Ces exemples montrent que les transformations portent autant sur le contenu des actions que sur l'ingénierie du développement.

Ya-t-il des territoires plus favorables que d'autres à l'innovation ?

Cette question renvoie à ce qu'est le développement local, à la manière dont un territoire a la capacité de mettre en place des cadres de discussion. C'est une question qui me taraude... Je pense que le développement local ne se produit pas partout de la même manière. Les situations sont contrastées. Certains territoires possèdent un terreau, une ambiance plus propice pour aller chercher ailleurs les ressources qu'ils ne possèdent pas. Il faut aussi être attentif aux cycles, car une situation propice n'est jamais acquise définitivement, ce qui pose la question de la transmission des savoirs et de la pérennité des actions collectives. Il est vrai qu'il y a des territoires qui sont dans une telle situation de déprise et de déqualification que tout peut devenir plus compliqué.

L'innovation renouvelle-t-elle les métiers du développement ?

Accompagner des démarches innovantes suppose de faire de la veille, d'organiser des collectifs, de renouveler ses grilles d'intervention, etc. C'est un processus très exigeant, car on n'est jamais dans la routine. L'intérêt d'un réseau comme Cap Rural est justement dans sa capacité à se saisir de nouvelles questions, en travaillant aussi bien sur la dimension des connaissances que sur celle de la mise en lien des acteurs.

En matière de formation, notre préoccupation est de former nos étudiants à cet accompagnement du développement local comme processus de changement territorial. Nous travaillons sur le volet théorique, mais aussi beaucoup sur le volet pratique, en privilégiant les mises en situation de terrain, en lien avec un système d'acteurs. À partir d'un contexte donné, nous essayons de voir comment les concepts d'innovation ou de prospective territoriale peuvent faire évoluer les contours d'un projet de territoire.

Interview réalisée le 28 janvier 2019.

1) *Vous avez dit développement local ?*, Georges Gontcharoff et cinquante acteurs militants du développement local, La Librairie des territoires, 368 pages.

2) www.latelierpaysan.org

Accueillir l'innovation

Pour Cap Rural, s'intéresser à l'innovation est une démarche logique et naturelle. Nous sommes en effet convaincus que le développement local se nourrit d'innovations, qui se nichent parfois discrètement dans les projets comme dans les pratiques. D'où l'importance d'aider les professionnels du développement à repérer et mieux accompagner ces processus.

Depuis quelques années, l'innovation s'invite régulièrement dans les débats sur les territoires. Encouragée par les pouvoirs publics, revendiquée par de nombreux acteurs, invoquée pour résoudre les situations les plus complexes, elle fait désormais partie du vocabulaire usuel des professionnels du développement. Cette évolution témoigne du besoin de formaliser des pratiques qui, selon nous, sont intrinsèques au développement local. Comme le rappelle Laurence Barthe (p. 11), et même si ses acteurs ne le revendiquent pas en tant que tel, le développement local se nourrit de changements, de la volonté de faire évoluer les choses, non pas pour le seul plaisir de changer ou par effet de mode, mais pour répondre à des besoins.

Depuis sa création, en 1996, Cap Rural déploie une activité qui repose en grande partie sur ce constat. Notre culture, comme notre volonté d'aider les agents de développement, nous a conduits à accompagner, expérimenter et mettre en œuvre des approches originales, aujourd'hui généralisées : l'agriruralité, la construction d'offres d'activités, la capitalisation, etc. Les Sites de proximité pour l'emploi et la création d'activités relèvent également de cette dynamique. N'oublions pas non plus le dispositif ELI (Entreprises localement innovantes), mis en place par l'État et la Région Rhône-Alpes dans les années 1990 pour renouveler l'action publique dans les territoires.

Le rôle crucial des agents de développement

Aujourd'hui, après la réforme territoriale et la baisse des crédits publics, nous sommes confrontés à la question de la transition écologique, à l'émergence de nouvelles pratiques collaboratives et à une profusion d'initiatives citoyennes et

entrepreneuriales. Ce contexte éclaire la question de l'innovation sous un nouveau jour. Comment les professionnels du développement doivent-ils se positionner ? Sont-ils armés pour identifier et comprendre ces changements ? Et, lorsqu'ils le sont, ont-ils le soutien des élus ou des décideurs pour accompagner ces initiatives et les aider à réussir ?

Les agents de développement ont un rôle crucial à jouer dans la compréhension et l'acceptation du changement. Leurs propres méthodes évoluent et changent aussi en permanence. De nouvelles pratiques, telles que le design des politiques publiques, font irruption dans le champ du développement local : on expérimente, on teste, on travaille sur les usages, etc. Les quatre agents interviewés dans ce numéro montrent que l'initiative d'une innovation peut venir de la collectivité, dans des domaines aussi variés que la rénovation énergétique des logements ou la valorisation des métiers d'art. Les élus peuvent alors être moteurs et impulser directement des actions innovantes. Mais ce qui bouscule avant tout les territoires, ce sont les pratiques des porteurs de projets et des habitants. Leurs aspirations à vivre et à travailler autrement, autant que leur volonté de s'impliquer dans la vie locale, en font souvent des « innovateurs ». Ils poussent les collectivités et les institutions à revoir les cadres de l'action publique, y compris sur le plan réglementaire, à l'image de l'expérience des centrales villageoises de production photovoltaïque. Certaines actions ont besoin de temps pour acquérir leur légitimité. C'est le cas par exemple de l'économie sociale et solidaire ou des tiers-lieux qui, il y a quelques années encore, ne trouvaient pas toujours une oreille attentive dans les territoires ruraux, du côté des décideurs comme des agents de développement.

Une innovation est l'introduction de quelque chose de nouveau dans un contexte donné, qui va se répandre et induire du changement dans les pratiques et les normes sociales (manière de faire, de voir, de penser d'une société).

L'innovation sociale induit un changement positif pour la société : elle améliore la vie quotidienne des individus et des collectifs, ainsi que les relations entre eux. Elle répond à un besoin et/ou une aspiration sociale dans un objectif d'intérêt général.

L'innovation territoriale est centrée sur un territoire, ses organisations et ses acteurs publics et privés (habitants, citoyens, usagers, acteurs socioéconomiques, décideurs politiques, etc.). Elle induit du changement dans la manière de vivre et d'agir ensemble.

L'innovation discrète

Pourtant, l'innovation sociale et territoriale se passe des ruptures ou des sauts technologiques que l'on peut observer dans d'autres domaines. À l'image du développement local, elle progresse plutôt par petites touches, dans la durée, en faisant évoluer les mentalités et les méthodes de travail. C'est l'« *innovation discrète* » dont parle Laurence Barthe, qui ne va pas pour autant sans résistance. Vaincre les habitudes et la crainte de la nouveauté implique de trouver des relais d'influence ou, selon Dany Lapostolle (p. 8), d'utiliser des « *techniques d' enrôlement* » pour mobiliser les acteurs autour d'un projet commun. La mise en relation des acteurs est d'ailleurs l'aspect sur lequel les agents interviewés insistent le plus pour qu'une idée puisse faire son chemin. L'innovation suscite parfois des interrogations sur son caractère vertueux. En soi, elle n'est ni positive, ni négative : son impact dépend de l'usage que l'on en fait. Notre préoccupation n'est pas de rechercher la rentabilité d'une activité, mais bien d'améliorer le bien-être social en continuant de faire du développement local.

Nous avons donc ressenti le besoin, au sein de Cap Rural, d'approfondir cette notion protéiforme. Nous nous sommes associés pour cela au CIEDEL, qui a déjà une longue expérience en matière d'innovation sociale. L'ouvrage qui résulte de ce partenariat offre, à partir d'exemples concrets, une vision globale de ce qu'est un processus innovant, de sa capacité à s'inscrire dans la durée en profitant au plus grand nombre. Il ne s'agit pas d'une méthode miracle pour innover à tout prix, mais d'une grille de lecture qui permet à tout professionnel du développement de repérer les projets innovants, d'identifier leur plus-value pour le territoire, de prendre conscience des différentes étapes du processus – l'idée, la mise au point du projet, son appropriation, sa diffusion, etc. – et d'appréhender précisément le rôle qu'il peut jouer. L'enjeu est de diffuser cette culture à l'échelle des territoires pour que l'innovation y soit accueillie avec bienveillance.

Anne Carton, Isabelle Bizouard et Mylène Thou

Les actions de Cap Rural pour soutenir l'innovation

Former et explorer

De nombreuses sessions de formation, d'exploration et de présentation d'expériences concernent spécifiquement l'innovation : L'innovation sociale et territoriale : comprendre, repérer et accompagner ; Tester en réel une nouvelle idée, un nouveau projet. Élus : quel est votre rôle dans l'innovation ? Définir des critères de sélection de projets innovants ; Construire des projets de développement rural avec les usagers ; Création d'activités collectives ou collaboratives : comprendre ces initiatives pour mieux se positionner et les accompagner ; Les nouveaux espaces (tiers-lieux, coworking, fablab, etc.).

Innov'Rural : se rencontrer et partager

La rencontre annuelle du Réseau rural Auvergne-Rhône-Alpes met en avant le dynamisme et la capacité de changement des territoires ruraux. Les derniers sujets traités sont : Les nouvelles formes d'économie (2017), Raisonner investissements et équipements par le développement local (2018), Les communs (2019, en préparation).

Travailler sur les sujets émergents

Des groupes de travail avec les acteurs de terrain s'intéressent à des sujets émergents : la valorisation du bois local, les usages du numérique, les stratégies alimentaires territoriales, les conciergeries de territoire, le foncier forestier, les critères de sélection de projets innovants.

Accompagner les initiatives

Des appuis méthodologiques sont dispensés auprès des porteurs de projet.

Informier et valoriser

De nombreuses ressources issues de notre expérience ou de travaux de recherche sont publiées sur caprural.org : guides méthodologiques, vidéos, outils sur le financement de l'innovation, etc. Elles sont régulièrement actualisées.

Impulser des démarches collectives

Deux démarches collectives sont animées par Cap Rural. 3D-3TERRES porte sur les usages des outils numériques de conception et d'impression 3D et leurs effets sur le développement local. Elle implique des territoires drômois ayant une forte tradition potière. La démarche régionale Développer des coopérations villes campagnes cherche à favoriser les mobilités et la création d'activités sur une douzaine de territoires de la Région AURA.

Le rôle de l'agent de développement

Parmi les acteurs clés qui contribuent à la réussite d'un processus d'innovation, ceux qui accompagnent les innovateurs ou les inventeurs jouent un rôle central. Sans eux, nombre d'initiatives originales n'auraient jamais vu le jour. En matière d'innovation sociale et territoriale, ce rôle de facilitateur est joué par l'agent de développement.

Projet et changement social

Il convient de distinguer le « projet » du « changement social ». L'approche projet est prédictive : on décide à l'avance de ce qui doit advenir. Elle est planifiée dans la durée, sur une échelle de temps limitée que l'on peut définir, avec des phases de travail qui permettent de penser concrètement l'action. Inversement, l'approche changement n'est pas prédictive : on n'en connaît pas à l'avance le résultat. Elle donne une orientation à l'action et se déploie à long terme sur une échelle de temps que l'on ne maîtrise pas. On chemine au fil de l'eau, en suivant parfois un processus itératif.

La conduite de projets et l'accompagnement au changement ne relèvent donc pas des mêmes postures professionnelles, bien que les deux démarches soient complémentaires et s'articulent l'une dans l'autre. Le projet peut ainsi être l'ingrédient du phénomène plus large, global et collectif qu'est le changement social.

Faciliter les transitions entre le projet et le changement

Accompagner l'innovation, c'est savoir jongler entre ces deux univers en facilitant la transition de l'un vers l'autre. Les compétences mobilisées relèvent principalement de la médiation, de la prospective, de la gestion de projet, de la mise en réseau et du renforcement des capacités. L'agent de développement joue ainsi un rôle d'interface entre les innovateurs et les autres acteurs du milieu, qu'ils soient institutionnels ou non. Ses missions sont multiples et complexes :

- Repérer les initiatives et les projets émergents, potentiellement innovants, parfois qualifiés d'atypiques ou d'alternatifs.
- Analyser et diagnostiquer les écarts entre ce que ces initiatives proposent et les pratiques sociales du territoire.

LE RÔLE DE L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION

Idée, invention	Conception, mise au point	Appropriation, territorialisation	Promotion, diffusion, essaimage	Normalisation, institutionnalisation
Repérer les projets émergents potentiellement innovants et répondant aux besoins du territoire et de ses habitants.	Accompagner la fabrication de l'innovation pour l'adapter aux usages du territoire et de ses acteurs.	Faciliter l'appropriation de l'innovation.	Favoriser la diffusion de l'innovation sur le territoire et son appropriation par le plus grand nombre.	
		Aider les acteurs et les usagers du territoire à changer de perception et de pratiques pour favoriser l'appropriation de l'innovation.		

Bibliographie

Établie par David Chomentowski,
Mylène Thou (Cap Rural)
et Pascale Vincent (CIEDEL).

Les références ci-dessous et les liens Internet
pour y accéder sont sur caprural.org.

- Développer et accompagner l'expérimentation et la prise de risque, en cherchant à sécuriser l'action.
- Accompagner le développement de l'innovation par sa promotion, son explication, son transfert, etc., en s'appuyant sur des approches législatives, techniques, économiques, financières.
- Renforcer les capacités des innovateurs et des acteurs en matière de mobilisation des ressources, de travail avec les usagers et de gouvernance.

Les spécificités de l'innovation territoriale

L'innovation territoriale est la dimension territorialisée d'une innovation sociale. Elle apporte des changements positifs en matière d'activités économiques, de services à la population, de politiques publiques, de qualité de l'environnement, etc. Cette évolution peut induire de nouvelles manières de prendre en compte et de résoudre certaines problématiques et de travailler avec les acteurs locaux. Elle peut ainsi modifier la gouvernance du territoire.

L'innovation territoriale est plus complexe que le développement local, car elle relie des enjeux spécifiques aux enjeux globaux et à l'intérêt général du territoire et de ses habitants. C'est un processus politique, dans le sens où elle contribue à la gestion des affaires de la cité. Elle contribue à l'évolution de la société locale, en la rendant plus coopérative, tout en supposant une ouverture vers l'extérieur. L'innovation se nourrit en effet de la nouveauté et est favorable à l'hybridation.

D'après *Comprendre, repérer et accompagner l'innovation sociale et territoriale. Guide pour renouveler son approche du développement local*. M. Thou, P. Vincent, Chronique sociale, 2018.

Comprendre, repérer et accompagner l'innovation sociale et territoriale. Guide pour renouveler son approche du développement local. M. Thou, P. Vincent, Chronique sociale, 2018.

De l'innovation à l'innovation de territoire. Épisode 1 : retour sur les fondamentaux ; Épisode 2 : le processus d'innovation, 2 vidéos, Cap Rural, CIEDEL, 2017 [en ligne], caprural.org.

Les rouages de l'innovation territoriale : entre innovation sociale et développement local, 9 vidéos, Cap Rural, CIEDEL, 2018 [en ligne], caprural.org.

Financer l'innovation, carte heuristique, Cap Rural, 2018 [en ligne], caprural.org.

Innovation, invention, découverte, F. Héritier, Discours d'introduction au XII^e Festival international de géographie, 2001 [en ligne], <http://archives-fig-st-die.cndp.fr>.

L'innovation ordinaire, N. Alter, PUF, 2000.

« **Qu'est-ce que l'innovation sociale ?** », J. Cloutier, *Cahiers du CRISES*, collection Études théoriques, 2003 [en ligne], <http://crises.uqam.ca>.

Sociologie de l'innovation, G. Gaglio, PUF, 2011.

L'innovation au pouvoir ! Pour une action publique réinventée au service des Territoires, A. Oural, 2015 [en ligne], <https://www.fabrique-territoires-sante.org>.

S'engager dans une démarche d'innovation, Avise, 2018 [en ligne], <https://www.avise.org>.

SITES INTERNET

- [Carrefour des innovations sociales.](#)
- [Portail du développement de l'économie sociale et solidaire \(Avise\), thématique Innovation sociale.](#)
- [Commissariat général à l'égalité des territoires \(CGET\).](#)
- [Institut Godin.](#)
- [La 27^e Région.](#)
- [Nov'Impact.](#)

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à ce numéro de *Regards croisés* (agents de développement, chercheurs et experts).

Cette publication est le fruit de l'activité et de la réflexion de l'équipe de Cap Rural.

Directeur de la publication : Maurice Chalayer

Responsable de la rédaction : Anne Carton

Conception et coordination éditoriale, interviews, synthèse et rédaction : Gilles Peissel

Conception et réalisation graphique : Stéphane Pascalis

Transcription des interviews : ID.al VerbaTeam

Correction : Fabienne Vaslet

Impression : Impressions modernes

Cap Rural

200, avenue de la Clairette

26150 Die

Tél. : 04 75 22 14 89

caprural.org

Dépôt légal : Avril 2019

ISSN : 2261-0030

Tous les numéros de **Regards croisés** sont disponibles sur caprural.org

- 1 RETOUR SUR LE MÉTIER / JUIN 2012
- 2 CARRIÈRE EN QUESTION(S) / DÉCEMBRE 2012
- 3 EMPLOIS ET EMPLOYEURS / JUIN 2013
- 4 INGÉNIERIE TERRITORIALE / DÉCEMBRE 2013
- 5 RURAL ET URBAIN / JUIN 2014
- 6 PAROLES D'EMPLOYEURS / DÉCEMBRE 2014
- 7 L'AUTRE INGÉNIERIE / JUIN 2015
- 8 PARTAGE ET MUTUALISATION DES EMPLOIS / DÉCEMBRE 2015
- 9 1996-2016, VINGT ANS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL / JUIN 2016
- 10 UN MÉTIER EN TRANSITION / MAI 2017
- 11 INTELLIGENCE COLLECTIVE (1) / SEPTEMBRE 2017
- 12 MÉTIERS EN ÉMERGENCE / AVRIL 2018
- 13 AMÉNAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT / SEPTEMBRE 2018
- 14 INNOVER : DU PROJET AU CHANGEMENT / AVRIL 2019

La conception et la réalisation de ce document sont financées par la Région Auvergne-Rhône-Alpes, l'État et l'Europe (FEADER) dans le cadre de Cap Rural.



Cap Rural est cofinancé par l'UNION EUROPÉENNE dans le cadre du FEADER.



Regards croisés est
une publication destinée à faire
connaître et valoriser les métiers du
développement local.

Ce projet a été initié et réalisé par Cap Rural dans le
cadre de sa mission de professionnalisation des agents,
défi majeur des politiques territoriales.

Bâtie à partir d'interviews d'agents de développement,
cette publication intéressera tous les acteurs du déve-
loppement, au-delà de la Région Auvergne-Rhône-Alpes
d'où proviennent les contributions qui l'alimentent.

Regards croisés est publié depuis décembre 2012.
Ce quatorzième numéro est consacré
à l'innovation dans le dévelop-
pement local.