



Vers une communauté de sites ressources des territoires au service de la transition

Sommaire

Le rôle des territoires dans la transition : une mise en perspective historique.....	2
Un commun de la connaissances : le partage de l'expérience.....	4
<i>Le savoir un commun issu de l'échange d'expériences.....</i>	4
<i>Les obstacles à la construction de ce commun.....</i>	5
Une COmmunauté de REssources au service des Territoires Et de la Transition, la Coretet.....	6
<i>Le passage d'un site unique à une communauté de sites ressources.....</i>	6
<i>Cibles, usages et fonctions de la CORETET.....</i>	7
<i>Le dispositif technique de la CORETET : valoriser la communauté ; valoriser chaque membre.....</i>	9
<i>La diversité des membres de la CORETET.....</i>	11
L'atlas relationnel, un outil exceptionnel au service d'une transition systémique.....	12

L'association CITEGO, Cités-Territoires-Gouvernance, crée, entretient et développe un commun de la connaissance au service des acteurs, collectivités locales, organisations de la société civile, experts et chercheurs, qui partagent la conviction que les territoires auront à jouer un rôle majeur dans la transition vers des sociétés durables.

Ce commun est nourri de l'expérience de tous et mis à disposition de tous. Il répond par sa conception unique aux défis systémiques de cette transition.

Pierre Calame, président de CITEGO. Après une longue carrière de fonctionnaire de l'Etat de 1968 à 1988, comme ingénieur des Ponts, puis à la tête d'une fondation internationale, la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme de 1988 à 2014 j'ai créé en 2015 l'association Citego, www.citego.org et je la préside depuis sa création. A la demande de Jean François Caron j'ai également présidé la Fabrique des transitions dans sa période de lancement, jusqu'à l'an dernier. Mon double itinéraire national puis international m'a donné un certain nombre de convictions, exposées pour la plupart dans une série d'ouvrages s'étageant de 1968 à 2023. Les deux derniers en date en donnent un aperçu : le Manifeste "Osons les territoires" publié en septembre 2022 aux éditions du Pommier et le "Petit traité de gouvernance" publié en mars 2023 par les ECLM.

Pierre Calame, 31 août 2023

Le rôle des territoires dans la transition : une mise en perspective historique

Beaucoup de territoires et de réseaux de territoires sont engagés dans la transition vers des sociétés durables. Il faut resituer cet effort dans une perspective globale, celle du combat engagé en faveur d'une véritable métamorphose de notre société.

De quoi s'agit-il ? *De la capacité des territoires, en tant qu'acteur collectif, à penser et agir dans un monde interdépendant.* C'est un enjeu majeur de notre temps.

Nous revenons de loin. Rappelons nous du slogan du premier sommet de la terre en 1992 : « penser globalement, agir localement ». Il assignait les territoires, le local, à mettre en œuvre une pensée et des politiques qui avait été construites ailleurs. Et cette idée reste dominante en France, où l'État, à travers ses politiques publiques et à travers ses agences, définit des politiques que les territoires sont invités à suivre et à mettre en œuvre. Quant à l'idée d'acteur collectif elle reste très éloignée, aujourd'hui encore, d'une pensée française qui survalorise le rôle des institutions. Un acteur collectif ? Inconnu au bataillon. C'est pourtant ce dont il s'agit : la capacité des différents acteurs d'un territoire, acteurs publics, privés, acteurs de la société civile, à interagir ensemble jusqu'à bâtir une stratégie collective dans la durée, en prise sur les grands défis de notre époque.

Pourquoi la capacité des acteurs d'un territoire à s'instituer en acteur collectif capable de penser et d'agir aussi bien localement que globalement est-elle un enjeu majeur de notre temps ? Parce que nous sommes confrontés à de multiples crises qui sont toutes des crises de relations, et que nous sommes incapables de répondre à ces crises dans le cadre conceptuel et institutionnel hérité du passé.

Ce cadre, c'est ce que nous avons, avec le collectif « Osons les territoires », appelé *la première modernité* : celle qui s'est construite entre le seizième et le dix-huitième siècle. Son efficacité opérationnelle, incontestable, repose sur la séparation : séparation entre penser et agir, séparation entre les disciplines du savoir, séparation entre les acteurs, séparation des différents niveaux de la gouvernance, entre les rôles des différents acteurs, séparation, enfin et surtout entre l'humanité et la biosphère. Et c'est cela qu'il faut dépasser.

J'aime à citer la phrase d'Albert Einstein: « n'espérons pas résoudre un problème avec les hypothèses qui lui ont donné naissance » : n'imaginons pas résoudre ces crises des relations avec le système conceptuel et institutionnel qui leur a donné naissance. Il s'agit d'engager une métamorphose, de passer de la première modernité à la seconde modernité : une modernité capable d'organiser et de gérer les relations de tous ordres.

Cette métamorphose n'est pas facile. Le passé résiste, résiste et résiste encore, et cela pour trois raisons qu'il est important de garder en tête.

- Tout d'abord parce que, dans une société, l'inertie des systèmes de pensée et des institutions n'est pas qu'un défaut. Les sociétés ont besoin de stabilité et celle de l'État, en France, en est une incarnation. Mais il vient un moment où les réalités ont tellement évolué que cette inertie devient au contraire un obstacle. Et c'est là qu'il faut engager une mutation profonde des systèmes conceptuels et institutionnels.
- Seconde difficulté, systèmes conceptuels et institutionnels donnent, au fil du temps, naissance à des corps sociaux intéressés au maintien de l'ordre ancien dont ils tirent leur substance. Ces corps, de ce fait, constituent des résistances formidables au changement.
- Et puis, troisième difficulté, celle qu'a énoncé le philosophe Heidegger : *le plus difficile dans la vie, c'est de voir nos lunettes, parce que nous voyons le monde à travers nos lunettes*, c'est à dire nos systèmes de pensée. Ce que nous avons appris à l'école vient de l'ordre ancien, ce sont des « vérités » que nous prenons pour des évidences et il est particulièrement difficile de les questionner.

Mais, aujourd'hui, il y a le feu au lac ! On ne peut pas en rester au statu quo. D'où l'importance de la boussole de la seconde modernité. Les acteurs qui l'incarneront sont ceux qui sont les mieux à même d'organiser, de penser les relations entre l'économique, l'écologique et le social, ou entre les acteurs. Les territoires en font partie. C'est ce que j'ai appelé *la revanche des territoires* : les territoires locaux, les « bonnes villes » de l'époque de la royauté, ont vu, au cours des deux siècles de la révolution industrielle, leur rôle s'amoinrir au profit des Etats et des grandes entreprises, au point de n'être aujourd'hui que des acteurs politiques et économiques de seconde zone, assignés à la mise en œuvre de politiques définies en dehors d'eux ; mais aujourd'hui, espaces par excellence de la construction de la relation, *ils ont vocation à redevenir un des acteurs pivots de la société à construire*. Mais pour être à la hauteur de ce nouveau rôle, ils doivent eux-mêmes évoluer en profondeur. On ne passe pas si facilement de l'ombre à la lumière. Ils doivent être capables d'une pensée systémique, créer les habitudes de coopération entre les acteurs publics et privés, habitudes qui constituent *le capital immatériel des territoires*, le plus précieux des capitaux.

Un commun de la connaissances : le partage de l'expérience

Les territoires, aujourd'hui encore sont invités à mettre en œuvre des politiques définies au dessus de leur tête par l'État. Ces politiques n'ignorent pas les innovations territoriales mais les instrumentalisent, en les faisant entrer dans le schéma classique de diffusion de l'innovation par l'État, qui consiste à susciter ou repérer des innovations locales, pour les généraliser ensuite en les transformant en directives uniformes.

Cette démarche s'inscrit dans une conception plus large et descendante des savoirs et des pouvoirs qu'incarne aujourd'hui encore l'École : la diffusion de « savoirs fondamentaux », intemporels et universels incarne et réaffirme l'autorité de l'État. Le mot autorité vient du latin auctoritas : la parole qui a du poids du fait de celui qui la porte et qui est légitime à la porter, l'État d'un côté et l'expert de l'autre. Ce qui fait des savoirs locaux, circonstanciels, enracinés dans l'expérience, des savoirs « de seconde zone », n'ayant de valeur qu'une fois transformés par l'État et les institutions scientifiques en savoir universel.

Le nouveau rôle des territoires passe donc par une rupture majeure dans la source des savoirs : *de l'autorité descendante de l'État et des experts à la connaissance construite ensemble et issue de l'action elle-même*. C'est tout l'enjeu des communautés apprenantes et de la capitalisation de l'expérience.

Le savoir un commun issu de l'échange d'expériences

On entend par « capitalisation d'expériences » la transformation de l'addition d'expériences, chaque fois localisées et circonstancielle, en une connaissance de plus large portée, construite par un *cycle de médiation de l'action à l'action* qui part de l'action pour réinjecter dans l'action les leçons générales tirées de la confrontation entre les actions de même nature. Ce cycle comporte quatre étapes.

Première étape, transformer le vécu en une expérience transmissible à d'autres. L'expérience montre qu'il est très difficile pour un acteur pleinement investi dans son action d'en dégager les traits essentiels et les leçons principales pour des tiers. C'est tout le rôle des maïeuticiens, des accoucheurs, dans une fonction assez voisine du travail du journaliste ou du sociologue, de se mettre à l'écoute des acteurs pour en dégager les leçons principales.

Deuxième étape, mutualiser les expériences de même nature pour en faire un véritable « commun de la connaissance » : commun au sens que lui a donné Elinor Ostrom : une communauté de partage de l'expérience, une somme de ces expériences au bénéfice de tous, et des règles de gouvernance pour que chacun apporte sa contribution.

Troisième étape, dégager ensemble des leçons de l'expérience et le faire en sortant des approches en silo encore si dominantes dans nos modes de pensée et en leur donnant une dimension systémique.

Quatrième étape, en faire une véritable matière de formation, une compétence nouvelle à acquérir en partant des leçons générales qui ont été tirées, avec la possibilité, à chaque fois, de revenir aux exemples concrets qui les incarnent, manière, précisément, de rester connecté au réel.

Pour mettre en œuvre un tel cycle de médiation, il faut trois types d'acteurs : d'abord, des porteurs d'expérience enracinés dans des territoires, si possibles réunis en réseau ; ensuite, des maïeuticiens, des accoucheurs, rôle qui pourrait devenir une des compétences à acquérir dans les mastères de développement local voire les écoles de journalisme ; enfin, Citego, qui met à disposition des deux autres à la fois des outils et méthodes.

Les obstacles à la construction de ce commun

La création de Citego découle de ce qui précède : il faut créer un commun de la connaissance sur les territoires en transition, par mutualisation des expériences d'où qu'elles viennent en vue de couvrir au mieux le vaste spectre des questions de gouvernance territoriale. Mais cette mutualisation, si nécessairement évidente en principe, se heurte à bien des obstacles, bien des résistances, que Citego, au fil des années, s'est efforcé de surmonter.

Tout d'abord la grande majorité des réseaux et des organisations, agences d'Etat, réseaux de collectivités territoriales, mouvements de la société civile, *documentent mal leur action*. Les agences d'Etat préfèrent publier des guides ou affirmer leur expertise que décrire comment cette expertise a été mise en œuvre dans différents contextes. Les réseaux de collectivités territoriales et les mouvements de la société civile, de leur côté, s'en tiennent souvent à des plaidoyers sans référence à la portée réelle et aux limites de leur action. Enfin, les uns et les autres mutualisent peu leurs expériences entre eux. A leur décharge, la plupart des réseaux de collectivités ou de la société civile, financés à coup de "projets" de durée moyenne, sont dans l'incapacité de structurer leurs propres ressources dans la longue durée. Or, faute de travail collectif rigoureux de capitalisation de l'expérience on risque en permanence soit de réinventer l'eau chaude soit de s'engager dans les mêmes impasses.

Citego a dû faire preuve de beaucoup de patience et d'obstination pour collecter patiemment les expériences à partir de plus de soixante sources d'informations et parvenir à une banque d'expériences trilingue, riche aujourd'hui de plusieurs milliers de fiches de cas. Encore fallait-il que l'outil d'indexation utilisé pour présenter les expériences et les confronter entre elles reflète le caractère systémique de la transition.

Une COmmunauté de REssources au service des Territoires Et de la Transition, la Coretet

Le passage d'un site unique à une communauté de sites ressources

L'enjeu : créer collectivement un commun de la connaissance sur les territoires et la transition

Jusqu'à présent, c'est la compilation par Citego des expériences, analyses et propositions issues de multiples sources d'information qui a permis de construire le commun de la connaissance. La limite en est que les différents réseaux dont sont issues ces informations y jouent un rôle passif, se trouvent valorisés par leur identification dans Citego mais ne prennent pas une part active à la construction de ce commun.

La réponse : une communauté de site ressources

Pour concilier le désir légitime de chaque organisation ou réseau de garder son identité et la création d'un commun de la connaissance au service de tous, il faut, comme pour tout commun : une communauté ; un bien commun à créer et développer ; des règles de gouvernance permettant d'entretenir ce bien commun.

Ces règles sont au nombre de trois :

- *collecter et capitaliser les expériences et les connaissances* au sein de chaque réseau et organisation ;
- *adopter un format commun de présentation des expériences* pour constituer un « commun de la connaissance » produit par tous et au service de chacun
- *utiliser un thésaurus commun de mots-clés* pour indexer ces expériences, rendant compte du caractère systémique de la transition : l'atlas relationnel

Le rôle de Citego dans la création et le développement de la communauté de sites ressources

Dans la gouvernance de cette communauté de sites ressources le rôle de Citego sera double :

- *animer la communauté* en étant l'organe technique apportant les outils et méthodes nécessaires et en veillant au respect par chacun de ses membres des trois disciplines ci-dessus grâce à un abonnement annuel de chaque membre de la communauté ;
- *accompagner les membres* qui le souhaitent en les aidant à mettre en œuvre ces disciplines:
 - la structuration de la base documentaire de chaque membre ;
 - la formation ou l'accompagnement à la restitution des expériences ;
 - la formation ou l'accompagnement à l'indexation par l'atlas relationnel.

L'assemblée annuelle de la communauté de sites ressources

Elle aura deux objectifs :

- mesurer le chemin parcouru, convenir des développements prioritaires dans l'année à venir ;
- définir en commun un ou plusieurs thèmes d'approfondissement à partir d'une valorisation collective des expériences, susceptible de se conclure par un séminaire commun et une publication.

Cibles, usages et fonctions de la CORETET

L'impératif de la valeur ajoutée

Pour une organisation ou un réseau, recueillir les expériences concrètes de ses membres, les mettre en forme, les indexer, les rendre publics, et cela dans la durée, représente un effort significatif. Il est normal de se demander si cet effort en vaut la peine et en particulier si le site web qui présente ces expériences sera réellement consulté et par qui. En un mot, si le jeu en vaut la chandelle, si cet effort aura une réelle valeur ajoutée. Questions d'autant plus légitimes que les destinataires d'un site web sont à la fois multiples, allant des membres de l'organisation ou du réseau au grand public, et leurs attentes à la fois diverses et mal connues.

En outre, une communauté de ressources sur les territoires et la transition suppose que chacun de ses membres respecte un certain nombre d'exigences de présentation et d'indexation des documents, exigences qui doivent en retour faire la preuve de leur la valeur ajoutée. La fréquentation du site CORETET de la communauté de ressources ou des sites de ses membres n'est toutefois qu'*une des modalités de valorisation de cet effort*.

Pour tenter de répondre à ces questions légitimes, procédons en deux-temps : d'abord en regardant les usages et les fonctions du site Citego actuel ; ensuite, en examinant comment le passage d'un site unique à une communauté de site ressources permettra d'amplifier ce qu'apporte déjà Citego et de développer de nouvelles fonctions.

Citego, un site très visité et bien plus encore.

L'essentiel des visites de la banque d'expériences de Citego est le fait d'internautes qui aboutissent au site via un moteur de recherche. Seule une petite minorité entre par la page d'accueil du site. La visite à partir d'un moteur de recherche comme Google suppose que Citego y soit bien référencé. On sait qu'un internaute dépasse rarement la deuxième ou troisième page de recherche de Google, au maximum la cinquième, à moins de savoir précisément ce qu'il désire y trouver. Le référencement d'un site sur Google dépend à la fois du nombre de visites qui lui sont rendues et de la fréquence à laquelle le site évolue.

Première fonction, la visibilité de l'ensemble des expériences. Aujourd'hui, Citego reçoit plus de deux cents mille visites par an, ce qui est considérable pour un site spécialisé sur les territoires et leur gouvernance et ne bénéficiant, pour sa visibilité, d'aucun appui institutionnel. Cette réussite tient à deux facteurs : d'une part, la richesse de la banque d'expérience, plus de 3500 fiches en français, anglais ou espagnol, constituant chacune une page web particulière, d'autre part la diversité des sources d'information de Citego qui fait que le site « bouge » rapidement, intègre chaque semaine de nouvelles fiches. Nombre de pages, vaste éventail des thèmes abordés, fréquence des mises à jour, indexation rigoureuse sont le secret de cette réussite.

Seconde fonction et second critère d'influence, la mise en valeur d'un certain nombre de notions auxquelles nous sommes attachés. Le résultat est là aussi assez remarquable. Sur de nombreux sujets, une fiche de Citego apparaît dans les cinq premières pages de la recherche par Google. Dans certains cas spécifiques, Citego devient même une référence. Deux exemples : lorsque l'on recherche le terme « gouvernance à multi-niveaux », Citego arrive en deuxième position, juste derrière Wikipédia. Et si l'on recherche le terme « capitalisation d'expériences » et qu'on consulte Wikipédia pour en connaître la signification on tombe sur le « cycle de médiation de l'action à l'action » tiré du site de Citego.

Troisième fonction, le développement de formations à distance, valorisant et enrichissant tout à la fois la banque d'expériences. Jusqu'à ce que le covid y mette fin, Citego a développé une riche expérience de coopération avec le Centre national de formation des personnels territoriaux, CNFPT, qui touche l'une des cibles majeures de la réflexion sur les territoires et la transition, les fonctionnaires locaux. Quatre formations à distance ont été conçues avec le CNFPT: gouvernance territoriale ; monnaies complémentaires ; démocratie participative ; systèmes agro-alimentaires territoriaux. Chacune de ces formations à distance a été utilisée lors de plusieurs sessions, attiré plusieurs milliers d'auditeurs et été à la fois l'occasion de valoriser des expériences figurant déjà sur le site et d'alimenter celui ci avec des expériences nouvelles. Chacune s'est d'ailleurs traduite par un afflux de visites.

Quatrième fonction: la valorisation de l'approche systémique et les synthèses thématiques. En raison de la volonté de Citego, dès l'origine, de couvrir le vaste champ sémantique auquel renvoient les notions de « territoire », « ville » ou « gouvernance territoriale », la banque d'expériences dispose d'un ensemble significatif d'études de cas ou d'analyse sur un grand nombre de sujets. L'indexation de toutes ces fiches par l'atlas relationnel permet de découvrir les multiples dimensions d'une question. D'où l'intérêt, déjà illustré par plusieurs thèmes, comme « l'économie sociale et solidaire » ou « les paysages », de *dossiers de synthèse* dégagant les grandes lignes d'une question sans s'enfermer dans des considérations abstraites parce que *chaque sujet abordé est, par définition, illustré par des études de cas.*

Le passage d'un site ressource unique à une communauté de sites ressources va amplifier considérablement la valeur ajoutée déjà constatée avec Citego

Ce sera d'abord le cas pour le nombre de visites. La mutualisation sur la CORETET de toutes les fiches en provenance de ses différents membres fera que le site évoluera quotidiennement et multipliera le nombre de documents web, assurant une très grande visibilité pour les moteurs de recherche. Avantage annexe : même si chaque organisation ou réseau membre de la communauté connaît de grandes fluctuations dans l'alimentation de sa propre base de données, le fait que la communauté compte plus d'une dizaine de membres lissera ces fluctuations, entretenant de ce fait le référencement sur les moteurs de recherche.

Le fait que chaque fiche figure à la fois sur le site du membre de la communauté qui la produit et sur le site CORETET qui les mutualise, permettra en outre que la consultation par l'internaute d'une fiche puisse se poursuivre soit par une navigation dans la CORETET, facilitée par l'atlas relationnel qui permet de guider l'internaute vers les sujets qui l'intéressent, soit sur le site du membre de la communauté qui l'a produite, accroissant ainsi sa visibilité.

L'exploitation d'un corpus de fiches sur un sujet donné, valeur ajoutée déjà très significative, on l'a vu du site Citego, pourra de la même manière, se faire soit à l'intérieur du site d'un des membres, s'il veut dégager ses propres leçons de l'expérience, soit collectivement avec l'ensemble du corpus de la CORETET. Dans les deux cas, ce sera le moyen de sortir d'une approche purement thématique et d'appréhender les différentes dimensions du sujet.

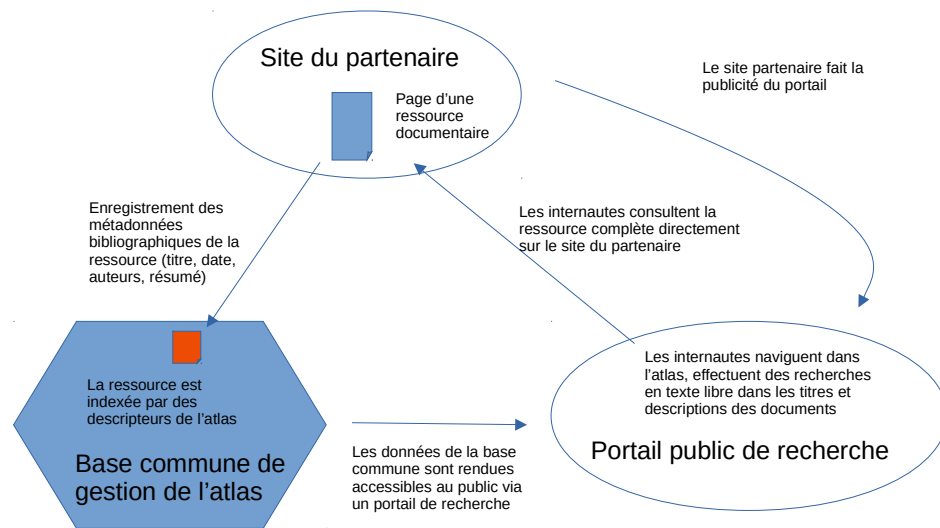
Lorsque l'on voudra **transformer la richesse des expériences en un certain nombre de principes directeurs guidant l'action dans l'avenir** conformément à la philosophie de la gouvernance à multi niveaux, ce travail pourra se faire collégialement entre tous les membres de la communauté intéressés par le sujet. Cette mutualisation venant de réseaux de collectivités territoriales, de l'État, du milieu de la recherche ou de la société civile sera particulièrement attractive pour **développer ensemble des formations** à destination des fonctionnaires locaux, des services de l'État, des élus, de la société civile ou encore dans le cadre de la formation secondaire ou supérieure, en particulier celui des mastères orientés vers le développement local et la transition écologique. Ils y trouveront à la fois une alimentation de leur réflexion et la possibilité de s'initier à la méthodologie du recueil et de la capitalisation d'expérience.

Le dispositif technique de la CORETET : valoriser la communauté ; valoriser chaque membre

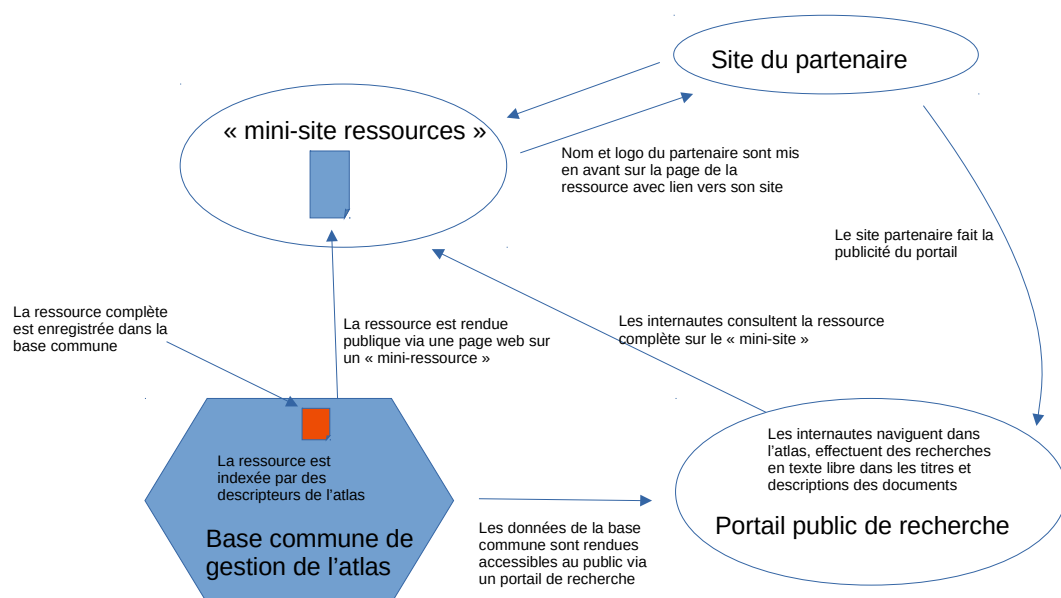
Schéma de fonctionnement d'une communauté de sites de ressources

3 Cas possibles et complémentaires.

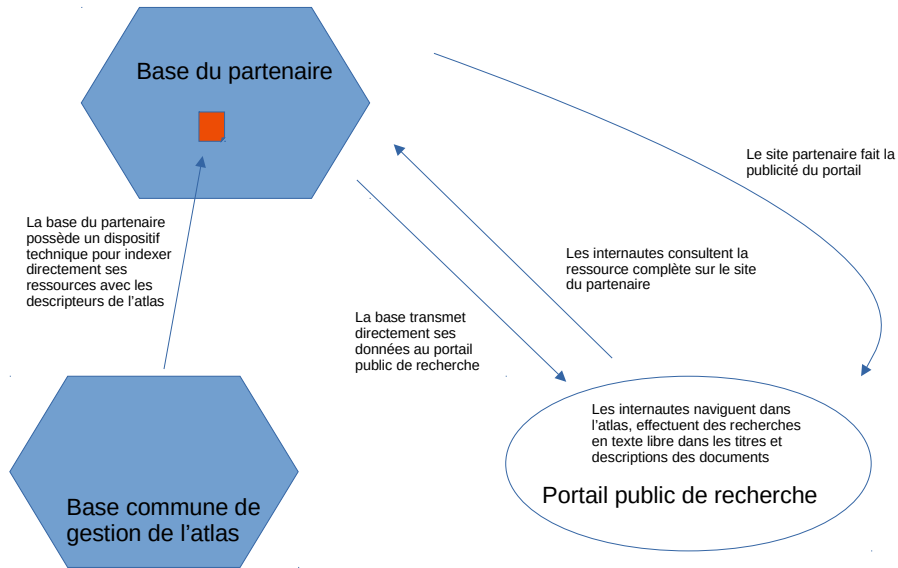
Cas 1 : le partenaire dispose de ressources sur son site



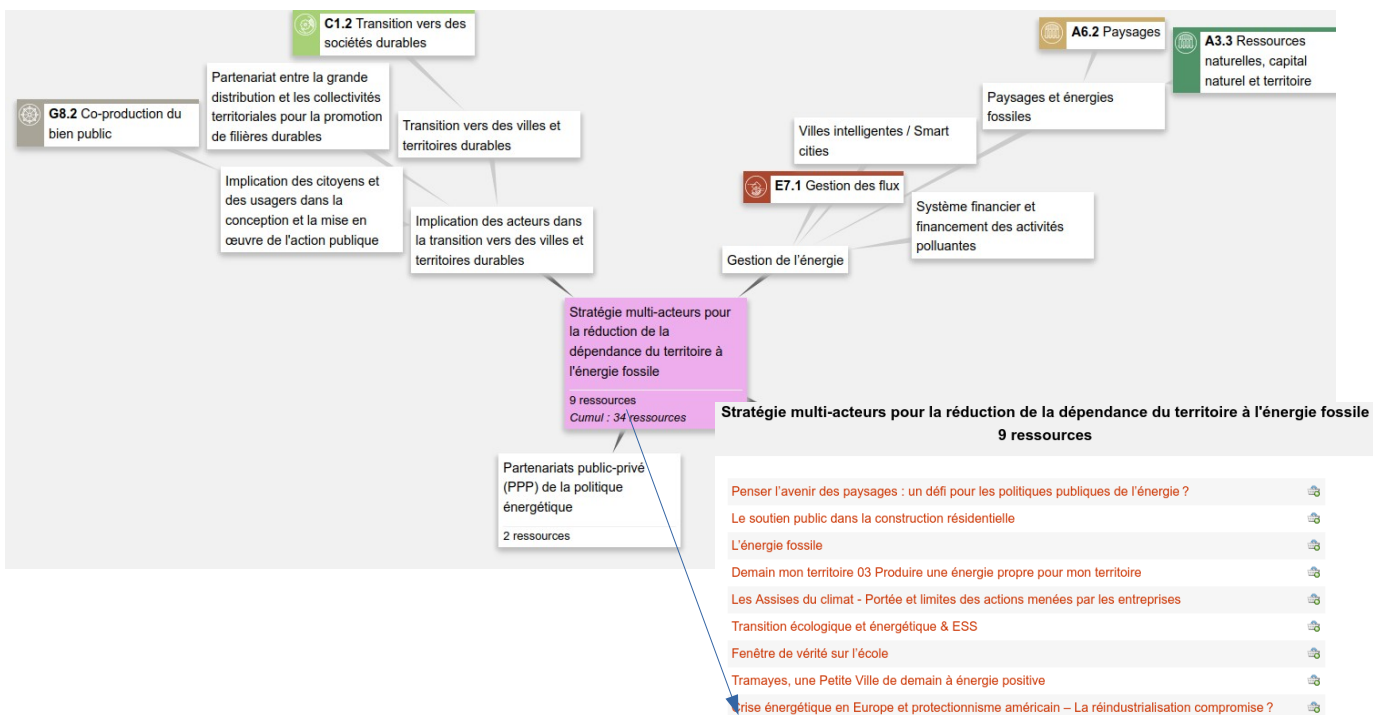
Cas 2 : le partenaire ne dispose pas de ressources structurées en ligne



Cas 3 : le partenaire intègre l'atlas relationnel directement dans sa base de données (cas de Citego)



Exemple d'une fiche indexée avec l'atlas relationnel renvoyant sur le site du partenaire :



[Crise énergétique en Europe et protectionnisme américain – La réindustrialisation compromise ?](#)

La diversité des membres de la CORETET

Dans un commun de la connaissance, les conditions du partage sont réunies grâce au désir de s'enrichir mutuellement, aux règles de présentation des expériences et à l'indexation par un outil commun, l'atlas relationnel. Une fois ces conditions réunies, plus les membres de la communauté seront divers et plus grand sera l'intérêt de la CORETET car la transition territoriale est le fait de multiples acteurs dont il importe de recueillir le point de vue et se pose dans tous les continents. Citego est déjà trilingue, français, anglais et espagnol.

Dans la construction de la communauté nous comptons sur un effet boule de neige à partir d'un noyau de départ. Les contacts déjà pris font émerger une typologie possible des futurs membres :

1. Réseaux internationaux de collectivités territoriales ou de management des services publics territoriaux
2. Réseaux européens de villes et de régions, de recherche urbaine ou de la société civile
3. Réseaux nationaux de collectivités territoriales
4. Agences d'État et initiatives gouvernementales
5. Réseaux régionaux de territoires
6. Universités, centres de formation, réseaux de chercheurs
7. Entreprises et réseaux d'entreprises
8. Réseaux de la société civile
9. Réseaux tournés vers les pays du Sud
10. Réseaux d'experts et réseaux thématiques
11. Fondations

L'atlas relationnel, un outil exceptionnel au service d'une transition systémique

Un atlas en treillis pour rendre compte des relations

L'atlas relationnel est un outil d'indexation systémique unique en son genre. Il part du constat que les thesaurus d'indexation en vigueur actuellement sont inspirés des anciens classements des bibliothèques : thesaurus « en arbre » décomposés en chapitres, paragraphes, alinéas de plus en plus fins. Or, le propre d'un système complexe est que les relations entre les questions sont essentielles ; il faut donc pour en rendre compte un thesaurus « en treillis » faisant apparaître toutes ces relations. La question difficile n'est pas d'imaginer un thesaurus en treillis où tout se croiserait avec tout mais d'identifier les relations qui correspondent à une réalité concrète.

Une démarche qui rappelle le rôle du tableau de Mendeleïev en chimie

Le meilleur parallèle est la chimie. On dispose avec le « tableau de Mendeleïev » de l'ensemble des éléments simples, ordonnés par numéro atomique croissant et organisés en fonction de leur configuration électronique, qui sous-tend leurs propriétés chimiques. D'où leur présentation sous forme de *matrice*. *Tous les composés chimiques, même les plus complexes, sont des combinaisons de ces éléments* mais, pour autant, toutes les combinaisons n'existent pas dans la nature. La chimie est précisément l'art de découvrir celles qui peuvent exister réellement et d'en créer qui n'existent pas dans la nature.

L'atlas relationnel relève des mêmes principes : il *part* d'une centaine de descripteurs de base, dits « descripteurs d'ordre 1 », dont la liste et la fonction sont comparables à celles des éléments chimiques simples, et *construit en les combinant* des descripteurs de plus en plus détaillés, désignant des réalités de plus en plus précises, mais *en ne retenant que les descripteurs qui ont une signification « dans la réalité »*.

Atlas théorique et atlas accessible à la consultation publique

Nous avons commencé par construire un atlas « théorique » en identifiant à dire d'expert les questions qui peuvent se poser, reliant ainsi entre eux quelques 4000 descripteurs. Mais cela ne signifie pas pour autant que ces questions sont déjà apparues dans le corpus de fiches dont on dispose. C'est pourquoi, sur le site public de Citego n'apparaissent que les descripteurs qui ont servi à indexer au moins une fiche de la base d'expériences, donc qui correspondent à des situations déjà rencontrées, ce qui garantit qu'aucune recherche menée à partir des descripteurs de l'atlas ne soit infructueuse.

La construction matricielle des descripteurs d'ordre 1

La pertinence de l'ensemble de l'atlas dépend du choix des descripteurs d'ordre 1, cet équivalent des éléments simples dans le tableau de Mendeleïev, qui vont former la base de l'atlas capable de décrire les différentes facettes des territoires, des villes et de leur gouvernance. La solution n'a été trouvée qu'à l'issue de multiples tâtonnements et elle est étonnamment proche de la solution matricielle trouvée dans le cas de la chimie !

La *matrice* fondatrice de l'atlas, celle qui va engendrer la liste des descripteurs d'ordre 1, se définit par 9 lignes, « les éléments qui constituent un territoire », et 9 colonnes, les « points de vue sur un territoire » :

Les éléments qui constituent un territoire	Les points de vue sur un territoire
1. société et territoire 2. économie et territoire 3. écosystèmes territoriaux 4. équipements et réseaux 5. capital culturel 6. organisation de l'espace 7. flux et territoires 8. institutions et territoires 9. territoires et monde (le local et le mondial)	A. les éléments constitutifs du territoire (qu'il faut décrire pour chaque ligne) B. les types de territoire (car il faut être en mesure de décrire les différentes variétés de territoires, de villes, de quartier d'écosystème, etc.) C. la dynamique des territoires (car on s'intéresse à la manière dont l'écosystème territorial se transforme sous l'effet de multiples dynamiques, sociales, économiques, techniques, politiques) D. les acteurs du territoire (car le territoire est pour nous un écosystème d'acteurs et non une simple entité administrative et politique) E. les domaines de la gouvernance (pour décrire tout le champ des politiques publiques) F. les moyens de la gouvernance (aussi variés que les normes, les plans, la fiscalité, le financement) G. les principes de gouvernance (car la gouvernance territoriale doit satisfaire à des principes généraux s'appliquant à toute gouvernance publique) H. la transition (puisque CITEGO s'intéresse particulièrement aux stratégies de transition) I. les systèmes de pensée (car ils influencent profondément le regard que l'on porte sur les territoires et leur gouvernance)

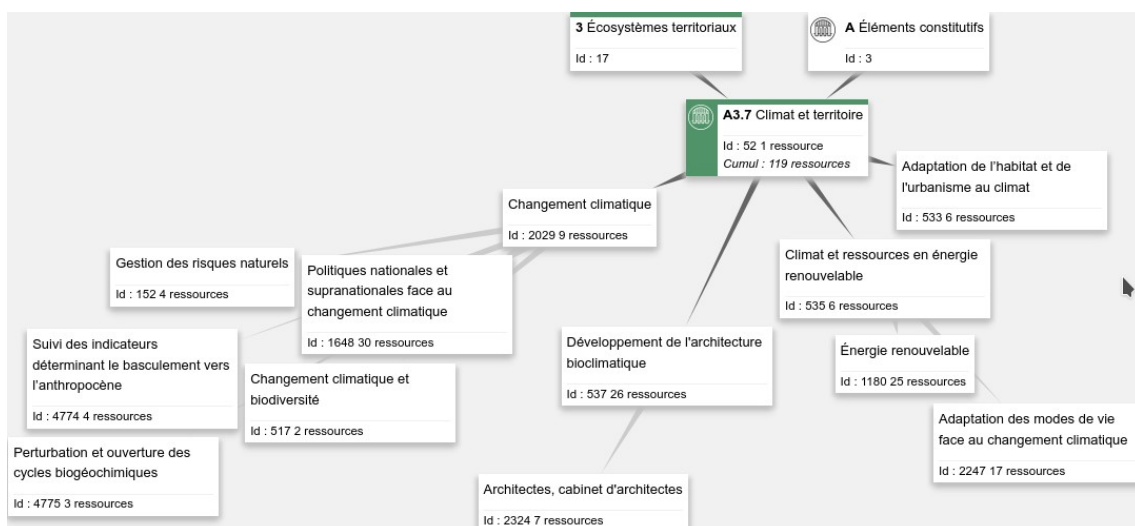
Il faut insister ici sur le caractère très pragmatique de cette construction : *elle est juste non parce qu'elle est conforme à une théorie mais parce qu'elle marche*, qu'elle permet effectivement de couvrir toutes les questions abordées. Chaque descripteur d'ordre 1 appartient à une des cases de la matrice.

L'arbre généalogique des descripteurs : ascendants et descendants

La combinaison de proche en proche des descripteurs s'apparente à des liens de parenté. Chaque descripteur est fait de deux parents, donc avec une chaîne d'ascendants et de descendants, ce qui permet à tout moment de remonter à des descripteurs plus généraux (les ascendants) ou de descendre vers des descripteurs plus précis (les descendants).

Les chaînes de descendance d'un descripteur

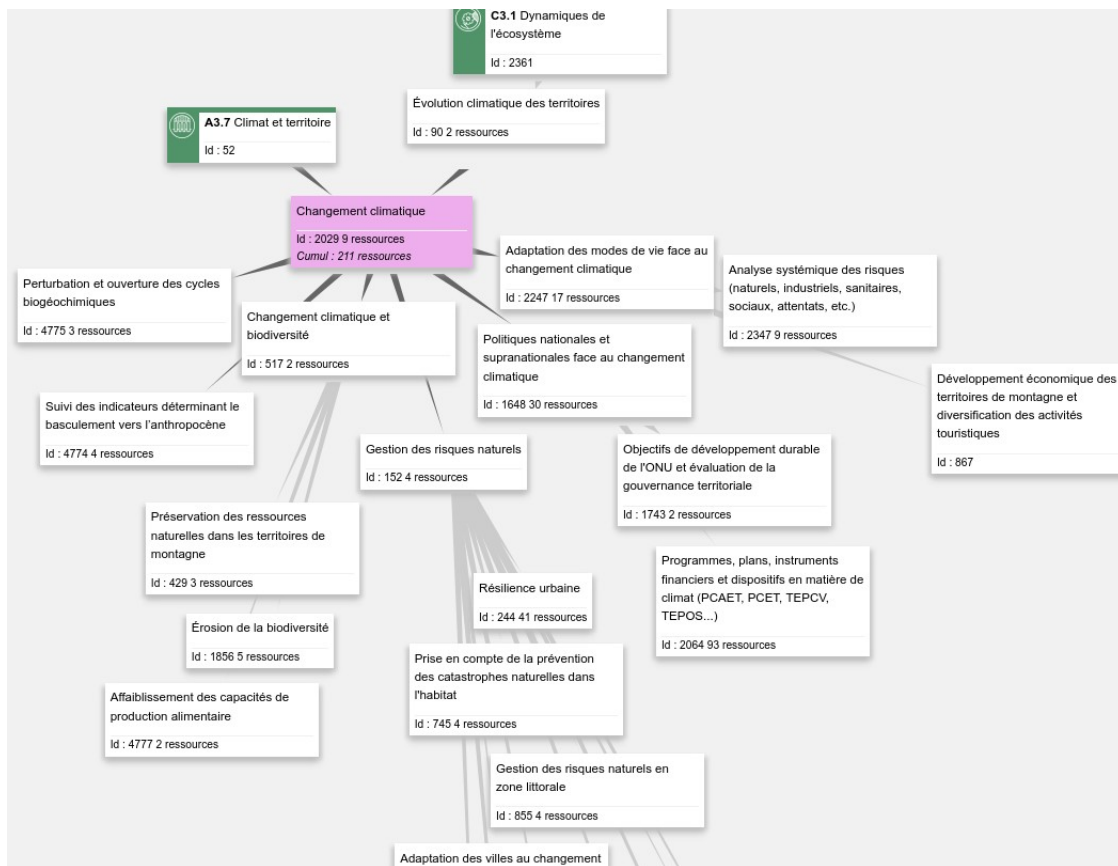
Dans la présentation visuelle de l'atlas, on peut toujours remonter dans la chaîne de parenté jusqu'au descripteurs d'ordre 1 et visualiser au croisement de quelle ligne et de quelle colonne il se situe. Exemple : « climat et territoire »



Il vient du croisement de la ligne « écosystème territorial » et de la colonne « élément constitutif » : le climat est bien un des éléments constitutifs des écosystèmes territoriaux.

Sur le graphique, « Climat et territoire » a un arbre généalogique fourni, car il croise de très nombreuses questions écologiques, économiques, techniques, sociales, culturelles, politiques. Chacun des descendants n'est représenté que par sa filiation avec « climat et territoire », faute de quoi le graphique serait illisible mais chaque fois que l'on clique sur un des descendants on va voir apparaître ses autres ascendants.

Prenons l'exemple d'un descendant immédiat : « changement climatique ». Il descend à la fois de « climat et territoire » et d'un troisième descripteur d'ordre 1, « dynamique de l'écosystème », issu lui-même du croisement entre « écosystèmes territoriaux » et « dynamique du territoire ».



Au fur et à mesure que l'on descend dans cet arbre on découvrira qu'une bonne part des descripteurs d'ordre 1 entrent tour à tour en scène, concrétisant le caractère systémique de la question du climat dans les territoires

L'atlas est-il figé ou évolutif et qui peut décider de le faire évoluer ?

Comme en chimie avec la mise au point de nouveaux produits, chaque fois que l'on rencontre une réalité nouvelle on peut faire évoluer l'atlas selon trois modalités : en créant de nouvelles relations entre des descripteurs déjà existants ; en créant de nouveaux descripteurs à partir de la liste des descripteurs d'ordre 1 ; en créant de nouveaux descripteurs d'ordre 1 ?

- a) *La création de nouvelles relations entre des descripteurs existants.* C'est très fréquent, on découvre que des descripteurs ont des relations que l'on ne soupçonnait pas. Rien de plus facile que de les introduire.
- b) *La création d'un nouveau descripteur.* L'atlas est un « commun » : un bien à disposition de tous les membres de la communauté de sites ressources qui s'en servent pour indexer leurs ressources

documentaires et les mutualiser, ce qui suppose *une gouvernance ferme et le respect par tous de disciplines sans lesquelles il deviendrait vite une tour de Babel*. Quand on indexe une nouvelle fiche de cas il est tentant de se dire un peu vite « il n’y a pas de descripteur correspondant à ce que je veux désigner , créons un nouveau descripteur ». Mais si en fait, un descripteur existait déjà, le nouveau descripteur va être un « doublon » du précédent, ce qui dispersera les résultats de recherche. C’est pourquoi tout utilisateur a le droit de proposer un nouveau descripteur mais celui-ci ne sera validé qu’à l’issue d’une procédure de contrôle centralisée exercée par Citego car elle suppose une connaissance intime de l’atlas que seul permet son usage quotidien.

- c) *La création d’un nouveau descripteur d’ordre 1* . Il est possible, dans le cadre d’une communauté de sites ressources qui élargit le champ de ses préoccupations, que la liste initiale de descripteurs d’ordre 1 ou même la matrice qui a permis de la construire ne suffise plus à rendre compte de nouvelles questions. Il faut dans ce cas créer de nouveaux descripteurs d’ordre 1 mais à l’issue d’une décision collective.

Comment visualiser le corpus de fiches correspondant à un descripteur donné ?

Quand on indexe un document on doit rechercher le descripteur le plus fin possible, celui qui colle au mieux à la réalité. Mais cela conduit à une situation paradoxale : les descripteurs correspondant à une question générale, comme c’est le cas de « climat et territoire », vont peu servir à indexer directement une fiche de sorte que la recherche à partir de ce descripteur va s’avérer plus que décevante : zéro fiches indexées avec ce descripteur ! Étrange pour un site riche de plus de 3500 fiches et privilégiant la question de la transition. Mais justement parce qu’il est si général que toutes les fiches sont indexées avec des descripteurs plus précis. Pour faire justice à ce descripteur, il ne faut pas se demander combien de fiches sont indexées avec lui mais combien le sont avec lui ou un de ses descendants. C’est à cette question que répond la notion de *cumul*. Dans le graphique déjà montré la réponse apparaît : 119 ressources !

L’atlas n’est pas un avatar d’intelligence artificielle prétendant remplacer l’analyse humaine mais *un renfort puissant de cette analyse* en lui proposant d’explorer des liens découlant d’un vaste corpus de fiches de cas.

Comment utiliser l’atlas pour « faire le tour d’une question » ?

Les différents usages de l’atlas qui viennent d’être décrits débouchent sur l’idée de synthèse thématique. Bien entendu la plus belle banque d’expériences du monde ne peut donner que ce qu’elle a et une synthèse thématique tirée de la banque Citego ne pourra pas combler les manques. Par contre, on s’aperçoit qu’il y a de nombreux descripteurs pour lesquels le nombre cumulé de renvois à des fiches dépasse la cinquantaine. En combinant les différentes approches décrites ci-dessus on peut pour chacun d’eux dégager rapidement des éléments de synthèse , véritables « visites guidées » dans la banque d’expérience et dont la vertu principale est que toute idée avancée est adossée à des fiches de cas. Ce qui en fait autant de « visites guidées » dans la richesse de la banque d’expériences. Cette fonction prendra toute son importance au passage à une communauté de sites ressources : elle pourra décider de sélectionner périodiquement des thèmes à approfondir en commun en s’adossant au corpus commun et en le complétant.