



Avril 2023

FICHE MÉTHODE N°4

LANCER DES PROJETS PILOTES POUR CHANGER LES MODES DE VIE



“ Nos modes de vie changent... mais pas assez vite et peut-être pas toujours dans le sens souhaité ! ”

Pas facile de changer nos habitudes alors même qu'elles peuvent faire varier drastiquement notre impact carbone (jusqu'à 25% de réduction de notre empreinte carbone individuelle ¹), nos relations à la biodiversité... Mais changer nos modes de vie, cela veut dire agir tout à la fois sur nos infrastructures, les objets et innovations technologiques, notre organisation sociale et institutionnelle, nos habitudes et nos représentations.

“ Il nous faut bien admettre... que nous ne savons pas faire ! ”

Il faut donc inventer de nouvelles façons de faire. Or, nos organisations ne sont pas toujours outillées pour travailler en transversalité, à différentes échelles et co-construire avec de nombreux acteurs, avec les habitants... Peut-être pourrait-on commencer par des expérimentations ?

“ Comment s'y prendre alors ? ”

S'il n'y a pas de recette toute faite, cette fiche se base sur les retours d'expérience de projets pilotes lancés sur les territoires partenaires du Collège. Elle s'appuie sur le cadre d'analyse présenté dans le Flash TES n°3

“ À quoi sert cet outil du point de vue des transitions ? ”



AMBITIONS STRATÉGIQUES

- ★★ Changer les pratiques vers plus de sobriété, de résilience et de solidarité
- ★★ Développer le faire ensemble
- ★★ Lancer des dynamiques larges et inclusives sur le territoire



ACTIONS STRUCTURANTES

- ★ Soutenir les initiatives du territoire
- ★★ Animer des dispositifs d'apprentissage collectif
- ★★ Animer des dispositifs de mobilisation des élus
- ★★ Favoriser la transversalité au sein des collectivités
- Développer des actions culturelles de mise en récits du territoire
- Favoriser la création d'espaces tiers et de tiers lieux
- Mettre au point des ingénieries financières
- ★★ Mettre en place une gouvernance partagée

→ QUELLE VALEUR AJOUTÉE POUR LES TRANSITIONS ?

Toutes les collectivités sont engagées dans des démarches de transitions. Alors pourquoi s'engager dans un projet pilote de changement des modes de vie ?

• Pour viser un changement effectif des pratiques sur le territoire

Toute la démarche autour du projet pilote est construite à partir d'un objectif du changement de pratique(s), que l'on fixe comme cap dès la phase de réflexion du projet et de mobilisation des acteurs.

“ La transition ne sera réussie que lorsque nous parviendrons à faire évoluer nos pratiques de mobilité, d'alimentation, d'habitat, de consommation... ”

Ainsi, c'est le changement de pratiques visé qui structure la dynamique collective, définit la gouvernance du projet, le calendrier, les actions à mener, la place des usagers... et non l'inverse. Et cela induit dès le départ des logiques de travail ascendantes et participatives.

• Pour anticiper les contraintes et les usages de demain

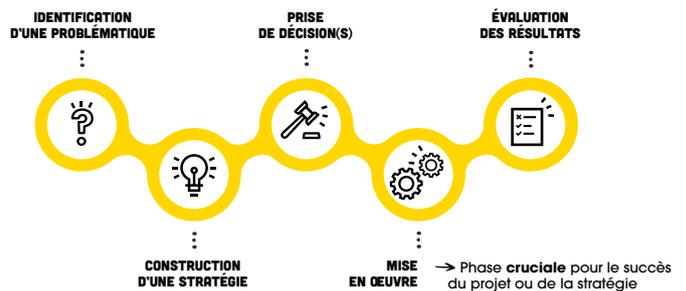
Le projet pilote permet la création de nouveaux espaces de dialogue avec les acteurs relais, qui vont accompagner et façonner la mise en œuvre de ces projets chemin faisant. Ces espaces vont notamment permettre :

- D'anticiper les contraintes et les chocs à venir, en travaillant à une adhésion la plus large possible à la démarche. On pourra par exemple y engager une réflexion constructive autour de nouvelles formes d'habiter en réponse aux nouvelles contraintes imposées par le ZAN.
- D'affiner la conception d'un aménagement, d'un nouvel équipement, d'un dispositif, aux usages présents et futurs. La réflexion sur la création d'une piste cyclable va par exemple intégrer l'augmentation de l'usage de vélo dans les années à venir.

• Pour se concentrer réellement sur la phase de mise en œuvre

“ On ne peut pas réussir la transition sans les usagers. ”

Pourtant, les usagers sont souvent absents de la phase de mise en œuvre des politiques publiques de transition, considérée comme purement technique. Le projet pilote « modes de vie » favorise l'implication des usagers dans cette phase et permet ainsi une plus grande efficacité des politiques publiques.



• Pour lancer des dynamiques de territoire co-portées par la collectivité et les acteurs de la société civile

Dans un contexte où de nombreux projets de territoire placent les transitions écologiques et sociétales comme thématique transversale, l'intérêt du projet pilote est d'entrer rapidement en action. Au-delà du projet lui-même, c'est bien la dynamique collective ainsi enclenchée qui engage le changement, et qui motive par les réalisations concrètes et les relations nouvelles qu'elle produit. **Car c'est par l'action que vont s'expérimenter de nouvelles modalités de travail et de coopération avec les acteurs de la société civile**, autour d'un objectif partagé concret.

→ LES PRINCIPES D' ACTION À MOBILISER

1 EXPÉRIMENTATION

Les acteurs construisent ensemble la marche à suivre avec le changement de pratiques comme visée commune.

3 RÉFLEXIVITÉ

Des temps de prise de recul sont nécessaires pour objectiver les changements à l'œuvre dans les manières de faire.

2 GOUVERNANCE PARTAGÉE

Une diversité d'acteurs est embarquée et aucun n'a à lui seul toute la réponse, tous sont interdépendants et coresponsables de la bonne marche du projet.

4 ARTICULATION DES ÉCHELLES

Les projets pilotes mobilisent d'autres échelons territoriaux (communes, pays, département,...) et ont vocation demain à infuser dans les politiques de territoire plus globales.

→ QUELLE MÉTHODOLOGIE POUR DÉMARRER UN PROJET PILOTE DE CHANGEMENT DES MODES DE VIE?

Décision politique de se lancer dans la démarche et identification des pratiques à faire évoluer

La décision est prise en lien avec le projet de territoire, les politiques publiques et les projets existants, on ne part jamais de zéro !

 Définir une feuille de route sur les pratiques à faire évoluer et à proposer aux acteurs.

CONSTRUCTION DU PORTAGE POLITIQUE

Temps de formation Modes de Vie & définition collective des enjeux et du cadre du projet pilote

- > Quelle(s) pratique(s) veut-on cibler ?
- > Sur quel périmètre géographique veut-on expérimenter ?
- > Quels sont les publics cibles ?
- > Qui sont les acteurs pilotes à mobiliser ?

 Formation Modes de Vie.

DÉFINITION ET CADRAGE DU PROJET PILOTE

2^{ÈME} PHASE D'ÉLARGISSEMENT DU PROJET & ACCOMPAGNEMENT DE LA DYNAMIQUE COLLECTIVE

- > Bilan étape avec les acteurs
- > Élargissement du groupe d'acteurs relais
- > Nouvelles actions à mettre en œuvre
- > Extension du périmètre d'intervention
- > Autres pratiques à faire évoluer
- > Évaluation des premiers changements observés
- > Logique d'essaiimage

ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION PARTAGÉ

Mobilisation des acteurs pilotes au sein d'un COFIL multi-acteurs & co-élaboration d'un plan d'actions

- > Élaboration collective d'un diagnostic systémique (identification des freins/leviers)
- > Définition d'une cible
- > Définition d'objectifs
- > Rédaction d'un plan d'actions partagé
- > Définition d'indicateurs

 Frise des Modes de Vie et roue des Modes de Vie.

MISE EN ŒUVRE PARTAGÉE DES PREMIÈRES ACTIONS

Constitution d'un groupe d'acteurs relais pour accompagner le déploiement des actions au plus près du terrain

- > Mise en œuvre des premières actions : changer les représentations (dont communication), accompagner les changements d'habitudes, mise à disposition d'outils, incitations
- > Lancement des actions réalisables à moyen terme (infrastructures)
- > Précision et suivi des indicateurs

 Plan d'actions, charte de co-engagement...

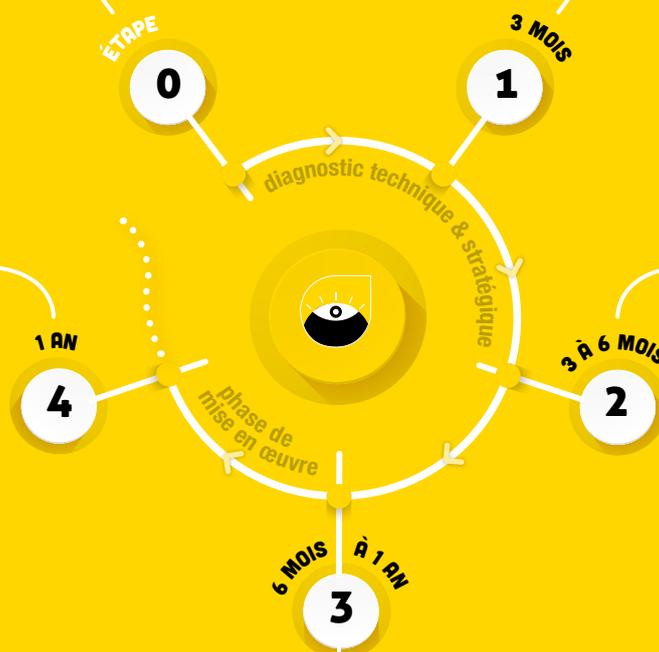
Comment animer une dynamique collective ?

La collectivité peut faire le choix d'assurer l'animation de la dynamique collective en régie ou de la confier à un facilitateur.

Comment mobiliser une expertise technique ?

L'implication d'un BE technique peut intervenir plus tard, quand le plan d'action est défini, tout en étant vigilant à les familiariser avec l'approche systémique du projet.

“
Tout au long de la démarche, il est important d'être accompagné d'un tiers neutre garant de la visée.
”



→ LES PRÉREQUIS

Construire des relations de confiance

Se lancer dans une telle expérimentation implique donc un bon niveau d'interconnaissance et de confiance avec les acteurs, qui peut être préexistante au projet ou à construire en amont, sous réserve d'y consacrer un temps suffisant !

Fort portage politique de l'enjeu des modes de vie

La mise en œuvre d'un projet pilote modes de vie suppose un réel changement dans les manières de faire : capacité à travailler en transversalité, à s'adapter chemin faisant aux attentes des acteurs... Le caractère expérimental de la démarche doit donc être réellement assumé, car aucune organisation n'est vraiment conçue pour accompagner des changements de pratiques.

S'entendre sur un vocabulaire commun et se former

Expérimenter, oui, mais pas n'importe comment ! Si le chemin est à inventer ensemble, la destination doit devenir un objectif partagé par tous, à partir d'une compréhension commune de ce que sont nos modes de vie... En amont du projet, on peut par exemple se former collectivement à ces concepts. Le Collège en partenariat avec l'Ademe Pays de la Loire a ainsi monté une formation à l'outil Modes de Vie d'une durée de 2 jours, pour une appropriation théorique du cadre d'analyse des modes de vie, et une réflexion plus opérationnelle adaptée au projet envisagé.

→ LES POINTS DE VIGILANCE

Le projet pilote transforme les manières de travailler sur les territoires, en interne et avec les acteurs de la société civile (entreprises, associations, habitants...). Il comporte une part d'incertitude avec laquelle il faut collectivement apprendre à composer, mais qui peut susciter de multiples questionnements.

• Comment conjuguer des temporalité(s) différentes

Prendre en compte les rythmes de chacun : la temporalité des acteurs de la société civile n'est pas celle du temps plus long d'une collectivité ou d'un projet d'aménagement. Par exemple, la réalisation d'un aménagement temporaire en parallèle d'une dynamique d'animation collective sur un calendrier resserré permet d'entrer en action rapidement, pendant que se préparent des aménagements de plus long terme.

Maintenir la motivation dans le temps, car **les modes de vie ne changent pas sur le court terme**, et les démarches expérimentales peuvent rencontrer des blocages. Établir un calendrier partagé, avec des points d'étapes fixés à l'avance, vont permettre de recadrer le projet, de « digérer » les éventuels échecs sans se démotiver.

• Une nécessaire flexibilité et réactivité à intégrer dans les modes de travail

Comme dans toute démarche expérimentale, des attentes et des besoins vont émerger, avec un enjeu à y répondre rapidement. Le projet pilote peut par exemple questionner la capacité à aller chercher des réponses à d'autres échelles. Pour la communauté de communes du Val de Sarthe, engagée dans un projet pilote de changement de pratiques de mobilité sur une zone d'activité, la question de l'implication du département s'est rapidement posée face au besoin de sécuriser une voie cyclable sur une route départementale.

• Comment faire ensemble, avec une pluralité d'acteurs

Le projet pilote revisite les rôles : une posture de leadership partagé pour les élus, des agents amenés à travailler en transversalité, des chefs d'entreprise et/ou des salariés qui deviennent co-animateurs d'une démarche d'intérêt public... Si c'est une réelle richesse du projet, ces nouveaux rôles doivent être clarifiés.

Comment impliquer des tiers, et notamment les bureaux d'étude ? Comment les impliquer chemin faisant, a fortiori dans des contextes de rigidité de financement, de calendrier ou de méthodologie d'intervention ? Là encore, la question du portage politique et du temps de partage de la visée reste déterminante pour les embarquer efficacement dans la dynamique.

• Vigilance sur la mobilisation des ressources dans la durée

Porter un projet pilote est mobilisateur, et ce à l'échelle du temps long du changement de pratiques.

Comment assurer la mobilisation des ressources nécessaires, au sein de la collectivité et pour l'ensemble des partenaires ?

• Prendre en compte les autres dimensions nécessaires à la transition

Se focaliser sur le changement de pratiques ne doit pas faire oublier d'autres enjeux de transition (de préservation de la biodiversité par exemple) dans les projets !

→ ET APRÈS ?

“ **Comment capitaliser sur l'expérimentation et comment généraliser vers l'innovation ?** ”

“ **Comment accompagner le changement d'habitudes sur le terrain, et dans la durée ?** ”

“ **Peut-on généraliser cette nouvelle méthodologie de travail ? Et passer du projet pilote à la politique de territoire ?** ”

Autant de questions qui restent à approfondir dans les espaces de réflexion sur les territoires et au sein du Collège TES, en tenant déjà compte d'un premier enjeu, celui d'évaluer la portée transformatrice des premiers projets pilotes.



ZOOM SUR... UNE INITIATIVE NAISSANTE

« LE VILLAGE DE TRAVAIL DE MONTIFAUT », AU PAYS DE POUZAUGES

Au Pays de Pouzauges, la zone d'activité de Montifaut accueille une trentaine d'entreprises et 1500 à 2000 salariés. À partir d'un projet de réaménagement «classique» préalablement engagé, les élus de l'intercommunalité prennent la décision en janvier 2022 de faire de la requalification de la zone de Montifaut un **projet pilote Modes de Vie**, et proposent une feuille de route portant sur 4 pratiques à faire évoluer. La gouvernance technique et politique du projet est alors repensée, dans une logique ascendante et transversale.

Une première rencontre avec les entreprises est organisée en juillet 2022. L'objectif est de présenter, non pas un projet d'aménagement déjà ficelé, mais d'organiser une remontée des besoins, une mobilisation des entreprises pour les embarquer dans le projet et les amener à prioriser une pratique sur laquelle se concentrer. Les enjeux de mobilité des salariés apparaissent comme une préoccupation forte des entreprises.

Au fil de plusieurs ateliers, les entreprises vont **co-construire un plan d'actions pour favoriser la pratique du vélo et du covoiturage** et organiser la mobilisation de référents mobilité dans les entreprises, rassemblés depuis janvier 2023 au sein d'un réseau. Il s'y dessine une vraie démarche d'animation collective : réalisation d'une enquête de mobilité auprès des salariés, mise en place d'une stratégie de communication et échanges sur l'organisation d'un

temps fort pour faire connaître largement la démarche.

Le réseau réfléchit également à la mise en place d'**actions d'accompagnement au changement** adaptées aux différents publics et entreprises de la zone.

C'est dans ce contexte partenarial renouvelé que se réengage la discussion sur différents scénarios d'aménagement de la zone de Montifaut, avec la perspective d'aménagements temporaires pour entrer rapidement en action, avant les aménagements définitifs. La requalification de la zone de Montifaut est donc pensée avec les usagers et en tenant compte des évolutions de pratiques de mobilité futures que la dynamique entend enclencher.

Au sein de la collectivité, cette démarche a nécessité une grande souplesse dans l'organisation interne, pour les élus comme pour les agents. Les entreprises sont davantage actrices de la démarche et conscientes que la collectivité ne fera pas tout. Reste à embarquer les bureaux d'études, associations, et surtout des salariés en plus grand nombre, pour rencontrer demain à Montifaut peut-être plus de vélos, de covoitureurs, mais aussi plus de convivialité et de nouveaux services partagés, car la mobilité n'est qu'un des volets d'une démarche de transformation plus ambitieuse de la zone de Montifaut.

Ce qu'en disent les acteurs du territoire

“ Face aux nouvelles contraintes (Zéro Artificialisation Nette, mutualisation des parkings...), les entreprises et la collectivité n'ont pas d'autre choix que de faire des choses différentes. ”

“ Les entreprises ont pris conscience que la communauté de communes n'avait pas juste une copie à rendre, et les salariés ne sont pas dans l'attente de la collectivité pour animer la démarche collective. ”

“ Au sein de la collectivité, le projet pilote est comme un projet martyr sur lequel on change la façon dont on aborde un sujet. ”

Pour continuer à cheminer

Flash TES n°3

mars 2020

Changer les modes de vies ?
Oui mais comment ?

Note de synthèse

avril 2022

Développer des projets pilotes orientés modes de vie : quels repères méthodologiques pour conduire de nouvelles politiques territoriales de transition ?



“ Le programme Transition Écologique et Sociétale (TES) vise à accélérer les démarches de transitions sur les territoires en faisant évoluer les modes de vie vers plus de sobriété, de résilience et de solidarité. ”

Dans la période 2021-2024, le programme TES accompagne cinq territoires pilotes avec en visée deux à trois nouveaux territoires par département sur les Pays de la Loire.

Trois hypothèses guident ces expérimentations :

- Pour faire évoluer les modes de vie, il nous faut agir de façon systémique...
- ... ce qui n'est possible que grâce à la mise en coopération des acteurs (collectivités, entreprises, associations, citoyens...).
- L'échelle des territoires semble pertinente pour engager ces coopérations et lancer des démarches structurantes.

Les fiches méthodes présentent quelques outils opérationnels pour accompagner les acteurs sur les territoires et atteindre ces objectifs. Ces outils s'inscrivent dans une stratégie territoriale de transition.

Les fiches méthodes de TES s'appuient sur les démarches initiées sur les territoires TES. Les acteurs de ces territoires identifient les sujets à traiter du point de vue des politiques territoriales de transition, partagent des expériences et tentent d'identifier des éléments méthodologiques. Ces fiches sont appelées à évoluer au fur et à mesure de l'avancée des expérimentations.

Vous avez lu la v.1 d'avril 2023.

NOS PARTENAIRES

ADEME PaL, AILE, ALISEE, CEREMA, Chambre régionale d'agriculture, CIVAM, CLCV, CNAM PaL, C.C. d'Erdre & Gesvres, C.C. du Pays de Pouzauges, C.C. du Val de Sarthe, Conseil de développement d'Erdre & Gesvres, Département Loire-Atlantique, DREAL PaL, ELISE, ENEDIS, Energy Cities, EPV, GRTGaz, IMT Atlantique, Institut CDC pour la Recherche, Mairie de l'île d'Yeu, Nantes Métropole, Parc naturel régional Loire-Anjou-Touraine, Pays de RETZ, RÉCIT, Redon Agglomération, Région des Pays de la Loire, SIEML, SYDELA, SyDEV, TRAME

Contact

Collège TS

C/IMT Atlantique
4, rue Alfred Kastler - CS 20722
44307 Nantes Cedex 3

contact@college-tes.fr

www.college-tes.fr

