



TERRITOIRES EN TRANSITION ÉNERGETIQUE ET SOCIÉTALE : QUELLES STRATÉGIES POSSIBLES ET SOUHAITABLES ?

RÉSUMÉ

Engager des démarches de transition énergétique et sociétale, à l'échelle communale et intercommunale, devient pour les acteurs locaux une préoccupation croissante, renforcée par la crise sanitaire actuelle.

C'est tout l'enjeu du Programme d'action-recherche partenariale transitions écologiques & sociétales (TES), engagé depuis 2015 : travailler sur les conditions d'émergence et de développement de projets collectifs, sur les moyens de les articuler aux politiques publiques intercommunales, avec en visée l'évolution des modes de vie au regard des enjeux énergétiques et écologiques. Dans ce contexte, comment alors envisager les stratégies territoriales de transitions ?

Cette note de synthèse, issue d'un groupe de partenaires du Programme TES, propose une démarche stratégique locale d'innovation sociale.

La coopération y est au centre des changements à conduire, avec des enjeux qui relèvent du changement de posture, d'évolution des organisations et du pilotage des projets.

La note fait apparaître deux éléments centraux : des principes d'action à partager et des actions structurantes à déployer, le tout s'inscrivant dans un processus général d'innovation.

Alors que se préparent déjà, sur les territoires, les programmes des prochains mandats, cette proposition correspond à un véritable projet politique. Il s'agit donc d'(oser) expérimenter, sur les quatre territoires partenaires du Programme TES (Communauté de communes d'Erdre & Gesvres, Communauté de communes du Pays de Pouzauges, Redon Agglomération, Commune de l'Île d'Yeu), la mise en œuvre de cette stratégie possible et souhaitable.

LES PCAET : UNE PORTE D'ENTRÉE POUR PENSER LES STRATÉGIES TERRITORIALES DE TRANSITION

Comme le rappelle l'économiste Eloi LAURENT¹ : « Alors que la science du climat a fait des pas de géant au cours des dernières décennies, les progrès de ce que l'on pourrait appeler la « science de la transition » sont beaucoup plus mesurés. Nous en savons beaucoup plus sur les causes de la crise climatique que sur les moyens pratiques de la résoudre. Mais on ne sait pas rien. ».

Pour identifier alors des pistes pour favoriser l'émergence de territoires socialement innovants en matière d'énergie et de climat, les acteurs du Programme TES sont partis des Plans Climat-Air-Energie Territoriaux (PCAET), avec cinq questions structurantes en toile de fond :

- Comment aller jusqu'à l'implication des acteurs dans la mise en œuvre des projets, dans le « faire-ensemble », au-delà d'une participation plus traditionnelle à l'élaboration d'une stratégie, d'un plan d'actions ?
- Comment articuler une dynamique participative (autonomie, spontanéité, ne pas tout encadrer...) et la visée stratégique ? Comment trouver le bon équilibre ?

¹ Eloi Laurent, *Après la science du climat, il faut maintenant apprendre à maîtriser la science de l'humain*, Le Monde, 22 mai 2019.



- Quelles postures et méthodologies à suivre par les acteurs publics pour faire émerger des projets collectifs sur les territoires, faire « monter en capacités » la société civile ?
- Quelles postures également de la part de la société civile au regard des actions engagées par les acteurs publics ?
- Comment favoriser des démarches qui tiennent dans la durée, et notamment au-delà des cycles électoraux ?

La réflexion s'est principalement nourrie :

- Des enseignements de la première phase du Programme TES (2015-2018)² ainsi que des préconisations issues de la rencontre internationale francophone organisée en juin 2018³ à la Chantrerie (Nantes) ;
- Des retours d'expérience sur les territoires de Saint-Camille au Québec⁴ et de Loos-en-Gohelle, avec notamment Jean-François CARON, maire de Loos-en-Gohelle.

Il est ressorti des travaux une proposition centrée sur 7 principes d'action à partager au sein des territoires et sur l'importance d'engager des actions structurantes pour mettre en mouvement les transitions énergétiques et sociétales, le tout s'inscrivant dans un processus général d'innovation.

SEPT PRINCIPES D'ACTION À PARTAGER

Les sept principes d'action suivants sont à mobiliser :

- **Principe de mise en trajectoire** : inscrire les démarches de transition dans le temps, en allant plus loin que la description de la situation présente et/ou le choix d'objectifs à atteindre. Il s'agit ici de prendre en compte l'histoire du territoire, d'acter sa situation présente et d'en imaginer le futur vers un cap partagé, en s'appuyant sur les marqueurs d'identité. Il s'agit d'une « mise en récit » qui, avec l'histoire, constituent un socle puissant sur lequel faire reposer les projections, sans que cela ne soit synonyme de repli sur soi. Activités emblématiques, culture, difficultés rencontrées, solutions trouvées collectivement... sont des réalités à affirmer et à partager, pour faire émerger l'envie et l'énergie d'entreprendre ensemble.
- **Principe d'articulation** : articuler les projets locaux portés par des collectifs avec les politiques publiques menées au sein du territoire et aux autres échelles territoriales (départementale et régionale).
- **Principe d'inclusivité** : porter une attention accrue à la parité, à l'ouverture aux minorités et aux publics apparemment éloignés de la problématique énergie-climat, au brassage entre les catégories socio-professionnelles et les générations. Les transitions à venir concernent tout le monde, et doivent donc prendre en compte la population dans sa diversité.
- **Principe de coopération et d'apprentissage collectif** : favoriser la coopération entre les acteurs publics, privés et associatifs. Il s'agit de renforcer l'hybridation des organisations en s'appuyant sur des personnes déjà investies, et pouvant ainsi jouer le rôle de médiation, de facilitation, de rapprochement, de coopération. Ce sont en effet les personnes qui coopèrent et non les structures, d'où l'importance de veiller à la qualité relationnelle des échanges et de favoriser l'apprentissage collectif avec la mobilisation des connaissances et des compétences de chacun.
- **Principe d'expérimentation** : suivre une approche expérimentale ouvrant sur le droit à l'erreur, en permettant des retours en arrière et des changements de cap.

² Rapport d'activités TES 2015-2018

³ Livre de bord de la rencontre internationale francophone, contributions et préconisations, 6 au 9 juin 2018, IMT Atlantique, Chantrerie à Nantes.

⁴ Juan-Luis Klein et al., Saint-Camille : Récit d'une expérience de co-construction de la connaissance, Les Cahiers du Crises, mai 2015.



- **Principe de réflexivité** : organiser et préserver des temps et des lieux de réflexivité, au cours desquels les acteurs procèdent ensemble à l'analyse de leur démarche. L'enjeu est d'en tirer des enseignements, de réorienter l'action si besoin, de capitaliser sur les avancées effectuées et les difficultés rencontrées, de valoriser les « petites victoires », les résultats obtenus, les innovations produites, pour mieux engager la suite.
- **Principe de leadership partagé** : ce leadership repose sur une dynamique d'interactions multiples au sein d'un collectif. Il mobilise, avec des partenaires extérieurs, des personnes, des ressources et des énergies en vue de l'amorce et de la mise en oeuvre de projets. Ce leadership collectif peut s'appuyer sur des individus leaders qui favorisent la participation et l'interaction. Il se construit néanmoins surtout à travers des processus évolutifs d'apprentissage collectif⁵.
- **Principe de gouvernance partagée** : favoriser un portage des démarches et des prises de décision par l'ensemble des acteurs publics, privés et associatifs. Cette gouvernance partagée nécessite parfois un changement de posture significatif de la part des acteurs, mais favorise des décisions solides, un partage des responsabilités, une diminution des jeux d'acteurs, une plus grande solidarité sur le territoire.

ET DES ACTIONS STRUCTURANTES

Sans prétention d'exhaustivité, des actions structurantes à initier sur les territoires ont également été identifiées. À condition de les engager et de les piloter en portant la plus grande attention aux liens entre elles, elles pourraient faire système et engendrer les évolutions attendues en terme de coopération, de gouvernance, et plus généralement de mise en mouvement des transitions pour et par tous.

Il s'agit de :

- **Repérer et cartographier les initiatives du territoire** d'une part pour s'appuyer sur l'existant et le valoriser, d'autre part pour favoriser une **mise en réseau des porteurs de projet**. Il s'agit d'identifier sur le territoire les projets, les femmes et les hommes qui les portent, les leviers, les ressources et les compétences disponibles, les freins à l'émergence ou au développement des projets ;
- **Créer et animer des dispositifs d'apprentissages collectifs** destinés à l'ensemble des acteurs du territoire, en fonction de leurs besoins et attentes. Ces apprentissages peuvent concerner des sujets et thématiques particuliers (mobilités, alimentation, énergie...) comme des modalités du faire ensemble (intelligence collective, gestion de projet). La visée de montée en compétence collective s'inscrit aussi dans une logique de partage des savoirs, d'éducation populaire et de responsabilisation ;
- **Créer et animer des dispositifs de mobilisation des élus** pour assurer un portage politique à la hauteur des enjeux et permettre le changement de posture attendu. Il s'agit de jouer un rôle d'animateur, de soutien, d'arbitre et de mise en valeur, entraînant une responsabilisation accrue des acteurs du territoire et une forme de rééquilibrage des responsabilités et des engagements entre les acteurs publics et la société civile ;
- **Réorganiser les services des collectivités** pour permettre une réelle transversalité des politiques publiques et pour favoriser une culture de la coopération au sein de ces structures ;
- **Développer des actions de mise en récits du territoire** : à actualiser et à enrichir régulièrement pour valoriser les réussites, favoriser le changement des représentations sur les transitions engagées, ainsi que pour encourager l'engagement de chacun ;

⁵ Juan Luis Klein, *Le leadership partagé : une condition pour le développement local*, in INM (dir.), *L'Etat du Québec en 2012*, Montréal, Boreal, 2012, p.84-91

- **Favoriser la reconnaissance et la création d'espaces tiers** pour faire émerger des collectifs et des projets, pour permettre les échanges, pour articuler entre eux les différents projets conduits sur le territoire ;
- **Mobiliser des ressources et mettre au point des ingénieries financières nouvelles** pour soutenir les initiatives collectives, par exemple sous la forme de fondations territoriales. Ces fondations, regroupant des fonds provenant du public, du privé, des citoyens, et fonctionnant sous une gouvernance partagée, pourraient accorder des financements non pas à partir d'objectifs traditionnels (quantitatifs, prédéfinis...), mais plutôt au regard de la cohérence des projets avec la trajectoire visée par le territoire et de la qualité des collectifs qui les portent ;
- Et enfin, **mettre en place une gouvernance partagée** pour assurer le portage et la réalisation des actions structurantes précédemment décrites. Il s'agit alors d'expérimenter cette gouvernance à travers des collectifs qui associent acteurs publics, privés et associatifs.

CONCLUSIONS & PERSPECTIVES

Ces « **principes d'action** » et ces « **actions structurantes** » devront être déployés, au sein de processus plus globaux, avant d'envisager des (premiers) effets significatifs.

Nous savons en effet que ces processus d'innovation sociale ne sont pas linéaires⁶. Ils doivent être vus comme un enchevêtrement d'étapes qui s'influencent mutuellement sous forme de boucles de rétroaction.

Il est ainsi possible de distinguer :

- une étape d'**initialisation**, à savoir l'expérimentation d'une nouvelle manière de faire, en réponse par exemple à une insatisfaction vis-à-vis de la situation existante. Cette étape est souvent conduite par un groupe réduit de personnes qui a la volonté, l'énergie et la créativité nécessaires pour entrer dans une forme de rébellion ou de désobéissance par rapport à la norme ;
- une phase de **diffusion/communication** de l'innovation, de ce « pas de côté » ;
- une phase, à l'issue incertaine, de **négociation et d'adoption** de l'innovation et des valeurs qu'elle véhicule, par la société locale ;
- une phase d'**institutionnalisation de l'innovation** qui correspond à son intégration dans les organisations, les structures, quitte à l'adapter pour en assurer la pérennité.

Ces processus prennent du temps alors que l'urgence climatique ne nous en laisse que peu. De plus, les acteurs concernés n'opèrent pas forcément à la même vitesse.

Mais n'avons-nous pas la responsabilité d'(oser) expérimenter ?

⁶ *Juan-Luis Klein et al., L'innovation sociale, Eres, Toulouse, 2014.*

