



DÉVELOPPER DES PROJETS PILOTES ORIENTÉS MODES DE VIE : QUELS REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES POUR CONDUIRE DE NOUVELLES POLITIQUES TERRITORIALES DE TRANSITION ?

RÉSUMÉ

Pour changer les modes de vie sur nos territoires, il nous faut agir de façon systémique en mobilisant un ensemble d'acteurs autour de projets collectifs.

Mais comment s'y prendre ? Comment changer sur un laps de temps aussi court notre manière de conduire des politiques territoriales ? Difficile d'admettre, au vu de l'urgence écologique, que l'on ne sait pas (encore) faire.

La proposition portée par le Collège est de déployer des projets pilotes pour viser des changements de pratiques ciblés sur un périmètre restreint. Ces expérimentations ont vocation à devenir des démonstrateurs avec l'objectif de donner à voir que c'est

possible aujourd'hui d'agir ensemble pour changer nos pratiques (de mobilités, d'alimentation, de consommation, de loisirs...).

En se penchant sur les processus actuels de conduite des politiques publiques, les membres du Collectif des acteurs ont identifié quelques repères méthodologiques utiles pour piloter des projets orientés modes de vie. Cette note de synthèse retranscrit le travail en cours autour de ces repères (v.1). Une version consolidée de ces travaux (v.2) sera présentée dans un an suite aux premiers retours d'expérience des territoires pilotes.

CHANGER LES MODES DE VIE : L'ENJEU MAJEUR DE LA DÉCENNIE ?

Compte tenu des objectifs très importants à atteindre pour la réduction de nos consommations d'énergie et la production d'énergie renouvelable (EnR) ou encore pour la préservation de notre biodiversité, il est clair que la vie quotidienne de tout à chacun, les modes de vie, vont être de plus en plus impactés et ce dans un temps court (quelques dizaines d'années, à l'échelle d'une génération).

Un bref état des lieux de nos modes de vie suffit à témoigner de l'urgence d'inverser une tendance (de fond) qui suit aujourd'hui schématiquement trois grands axes, pour reprendre les constats partagés notamment par Jérôme FOURQUET et Jean-Laurent CASSELY¹ : la réorientation du marché de l'emploi autour de la consommation, du loisir et de la logistique, l'expansion du modèle pavillonnaire et la densification autour des métropoles ou des littoraux, et la diversification de l'offre de consommation pour satisfaire une classe moyenne dont les niveaux de revenus tendent à se polariser.

¹ Jérôme Fourquet, Jean-Laurent Cassely, *La France sous nos yeux, économies, paysage, nouveaux modes de vie*, Paris, Le Seuil, 2021.

Les évolutions à impulser concernent donc des sujets aussi concrets que les équipements de chauffage, les habitations à construire ou à rénover, la circulation des voitures thermiques dans les centres urbains, la limitation des températures dans les logements et les bureaux, la fin de l'artificialisation des sols, la limitation du transport aérien mais aussi des flux vidéo, la consommation de viande, la consommation de produits importés². Un autre enjeu majeur étant bien entendu la **reconversion massive des emplois**.

Face à l'urgence (écologique, sociétale...), la tentation serait donc grande de tomber dans l'injonction et de proposer des plans d'action clefs en main pour changer de société...

Or, si les politiques de maîtrise de la consommation d'énergie menées à l'issue du premier choc pétrolier ont ciblé les comportements individuels, le constat partagé est aujourd'hui celui des limites d'une approche centrée sur les seuls arbitrages du consommateur. En effet, les comportements individuels résultent pour une bonne part de dynamiques collectives et de contraintes matérielles qui échappent au contrôle des individus.

À l'inverse, et ce, quel que soit les modèles économiques, les incitations et les contraintes financières produisent des effets certes structurels mais qui ne sont pas toujours faciles à anticiper, ni à faire accepter.

La crise des gilets jaunes a servi de révélateur, mais ne sommes-nous pas témoins au quotidien des limites des nombreuses politiques publiques qui ne prennent pas assez en compte les besoins en terme d'accompagnement et de co-construction de solutions alternatives³. Avec une temporalité aussi courte et des niveaux de transformations aussi profonds, des lois, des arrêtés, des réunions de quartier, des bonus/malus... ne suffiront pas. Même si elle est indispensable, l'action seule de l'État et des collectivités ne sera pas suffisante, surtout dans le contexte actuel de défiance de nos systèmes démocratiques. Nos modes de vie sont imbriqués dans des systèmes où s'entremêlent des logiques matérielles et d'aménagement du territoire, des enjeux sociaux, économiques et politiques et des controverses liées à nos représentations et nos valeurs. Pour les acteurs engagés dans des démarches de transitions, il importe de se familiariser à cette approche systémique pour agir de manière efficace⁴.

Se saisir des enjeux de transitions et chercher à changer nos modes de vie impliquent en effet de **prendre en compte les enjeux de reconnaissance et de justice sociale** en même temps que ceux de **sobriété énergétique**. Il importe aussi d'écouter les aspirations croisées (et souvent contraires) au confort individuel et à la préservation de ce qui nous est commun.

Enfin un des enjeux est certainement de **concilier les incertitudes** liées au changement à venir et la nécessité de partir de là où en sont les acteurs pour développer des systèmes (plus) résilients sur nos territoires.

Cette approche « par » les modes de vie conduit ainsi à **mobiliser en interactions l'ensemble des acteurs du territoire : collectivités et État, habitants et associations, salariés et entreprises**.

² Ademe, "Transitions 2050" ; "Transition 2050 : Feuilleton Modes de vie", Transition 2050 : Feuilleton « Territoires ».

³ Le livre de Pierre Rosanvallon, *Les épreuves de la vie, comprendre autrement les français*, Paris, Le Seuil, 2021, témoigne de l'importance dans notre monde, où les solidarités d'hier et les corps intermédiaires sont fragilisés, de prendre en compte les enjeux de reconnaissance pour dépasser ces épreuves collectives que sont le ressentiment, le mépris, l'injustice et la discrimination.

⁴ Cf. Flash TES n°3 « Il faut changer nos modes de vie ! Oui mais comment ? »

COMPRENDRE QUE L'ON NE SAIT PAS / APPRENDRE À PARTIR DE PROJETS PILOTES

Difficile dans ce cadre de reconnaître qu'aujourd'hui, encore, nous sommes bien dépourvus pour agir de façon systémique à l'échelle des territoires et changer – et drastiquement et de façon volontaire – nos modes de vie vers plus de sobriété, de résilience, de solidarité.

Développer de telles stratégies à une échelle intercommunale impliquerait d'inventer de nouveaux modes de pilotage et de régulation – en commun, c'est-à-dire en impliquant un ensemble d'acteurs sur un territoire donné – qui fassent effectivement évoluer les pratiques des habitants. Or, nous ne sommes pas organisés pour... en terme d'organisation, d'animation, de représentations...

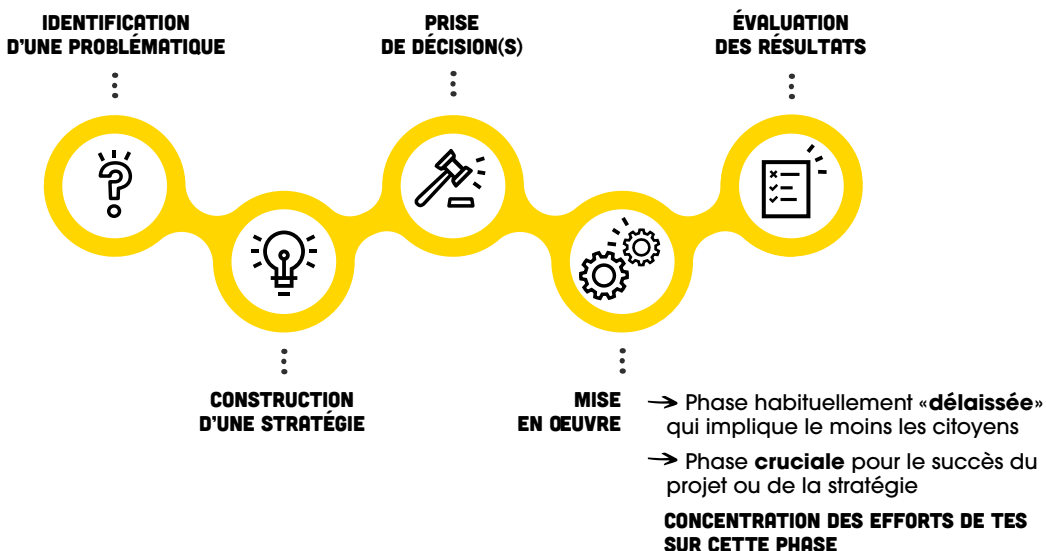
Une piste pour avancer consiste à ouvrir des espaces d'innovation pour apprendre et commencer à changer nos manières de faire de façon très ciblée : à l'échelle d'une action (au sein d'un plan d'actions) et sur un périmètre bien défini. Il s'agirait ainsi, comme le propose le Collège sur les territoires pilotes et ceux de déploiement, de faire émerger des projets pilotes pour donner à voir que c'est possible de faire évoluer quelques pratiques à des échelles très locales.

Mais quelles innovations seraient recherchées à travers ces projets pilotes ? Quels apprentissages ?

LA MISE EN ŒUVRE :

LE MAILLON FAIBLE DES POLITIQUES PUBLIQUES DE TRANSITION ?

Si des efforts ont été produits pour favoriser les processus de concertation⁵ – mais quel portage politique au-delà du cadre réglementaire ? - il reste une phase dans le processus de construction des politiques publiques où ces dynamiques manquent : la mise en œuvre. Souvent considérée comme purement technique, peut-être même automatique, cette phase est donc « délaissée » car elle ne nécessiterait pas l'implication de multiples acteurs⁶.



Les projets pilotes visent précisément à intervenir sur cette phase de mise en œuvre en montrant que celle-ci est décisive pour la réussite des démarches de transition (et l'efficacité des politiques publiques associées).

⁵ Thierry Bossy et al., *Introduction à la sociologie de l'action publique*, Paris, De Boeck, 2018 ; Quadrant Conseil, « Nouveaux modes de conception des politiques publiques », 2016, accessible [ici](#).

⁶ Ribemont et al., *Introduction à la sociologie de l'action publique*, De Boeck Supérieur, 2018.

DE PREMIERS REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES POUR CONDUIRE DES PROJETS PILOTES ORIENTÉS MODES DE VIE

Le travail réalisé par le Collectif des acteurs à partir d'une démarche réflexive des acteurs des territoires, fait ressortir l'intérêt d'identifier des repères méthodologiques plutôt qu'un processus figé par étape.

Quatre questionnements principaux interrogent ainsi les méthodes actuelles de conduite de projet :

- Comment **cibler des objectifs** (ambitieux et réalistes) en terme de transition ?
- Comment **travailler à la mise en place d'un véritable faire ensemble autour du projet ?**
- Comment **conduire une démarche d'innovation ?**
- Comment **prendre le temps** alors que nous n'en avons pas ?

Les membres du Collectif ont, pour y répondre, formulé quatre propositions méthodologiques :

- **Prendre le temps de problématiser et de s'entendre autour d'une visée commune ;**
- **Créer une communauté d'acteurs pour assurer le pilotage du projet ;**
- **Faire des pas de côté et donner à voir ce qui s'invente sur le territoire ;**
- **Prioriser et développer des stratégies multi-échelles incluant le court et le moyen terme.**

De ces repères découlent quelques propositions d'actions et quelques outils à développer pour accompagner leur mise en œuvre.



COMMENT CIBLER DES OBJECTIFS AMBITIEUX ET RÉALISTES DE TRANSITION ?

Prendre le temps de problématiser et de s'entendre autour d'une vision commune

- Identifier la visée (pour quoi faire), le périmètre du projet et les parties prenantes
- Établir un diagnostic
- Formuler la problématique avec les acteurs concernés (avant de poser les solutions)
- Identifier avec ces acteurs les pratiques à faire évoluer (changer les modes de vie n'est pas nécessairement le problème)
- Identifier les contraintes des uns et des autres
- Encourager un processus ouvert pour construire un langage commun :
 - Le pilote lors de cette étape ne sera pas forcément celui qui développera le projet
 - Garder la main, les bureaux d'étude étant en appui

Outils d'appui

- Grille d'analyse des projets au regard du projet de territoire
- Outil modes de vie

**COMMENT FAIRE ENSEMBLE ?****Créer une communauté d'acteurs pour assurer le pilotage du projet**

- Consulter un collectif pilote multi-acteurs co-porteurs du projet
- Établir une stratégie de mobilisation des parties prenantes, et tout particulièrement des habitants (par cercles concentriques, tirage au sort...)
- Assurer un cadre accueillant non-institutionnel (communication, lieux de rencontre,...)
- Assurer des moyens pour l'animation et la facilitation de ces démarches coopératives
- Concilier les intérêts pour construire du commun

Outils d'appui

- Charte d'engagement et de gouvernance
- Guide pour identifier les besoins en termes de personnes ressources

**COMMENT CONDUIRE UNE INNOVATION ?****Faire des pas de côté et donner à voir ce qui s'invente sur le territoire**

- S'appuyer sur un tiers pour suivre le processus d'innovation
- Bien identifier les différentes étapes du projet et prévoir des temps pour repenser, recadrer le projet
- Mettre en récit le projet pour valoriser les réussites et susciter l'engagement des acteurs
- Penser à la stratégie à développer pour diffuser cette innovation

Outils d'appui

- Méthodologie de conduite de projet (en interne au territoire)
- Grille d'analyse des impacts/effets du projet
- Guide d'assistance à maîtrise d'ouvrage (évolution du cahier des charges des bureaux d'étude)

**COMMENT PRENDRE LE TEMPS ALORS QU'IL N'Y EN A PAS ?****Prioriser et développer des stratégies multi-échelles incluant le court et le moyen terme****SUR LE COURT TERME :**

- Prioriser en identifiant certaines thématiques fortes du territoire
- Intégrer les logiques d'opportunités dans la conduite du projet
- Les projets pilotes sont des démonstrateurs pour donner à voir

SUR LE MOYEN TERME :

- Accompagner l'émergence d'une culture de coopération (co-portage de démarches de transition, soutien aux initiatives, mise en récit, dispositifs de formation, tiers-lieux...)
- Développer une stratégie pour diffuser les innovations à l'échelle du territoire
- Agir pour actionner des leviers structurants à d'autres échelles (réglementation, incitation, échanges entre pairs...)

Après cette première phase de conceptualisation, ces repères méthodologiques vont être désormais passés au crible des expérimentations sur les territoires avant d'aboutir début 2023 à une v.2 qui pourra intégrer la note stratégique et conduire au développement d'outils opérationnels pour sa diffusion.

DES PROJETS PILOTES...

AUX STRATÉGIES TERRITORIALES DE TRANSITION

À terme, les projets pilotes soulèvent des problématiques méthodologiques essentielles pour les politiques publiques de transition :

- Comment **développer des stratégies territoriales d'évolution des modes de vie** ? Ou pour le dire autrement, comment mener des politiques publiques qui généralisent les innovations développées dans les projets pilotes ? D'un point de vue prospectif, ne s'agit-il pas d'inventer de nouvelles façons de développer des politiques : des politiques qui seraient l'affaire « du territoire » et non plus seulement celle « du public » ?
- Et quels **leviers structurants** actionnés à d'autres échelles (régionales, nationales...) pour favoriser le déploiement de ces démarches orientées modes de vie ?

Les expérimentations autour des projets pilotes ouvrent donc un champ nouveau de réflexions sur les stratégies de transition pour les territoires. Il convient cependant d'articuler cette réflexion avec nos travaux précédents sur les actions structurantes et les principes d'action identifiés.

Dans ces processus d'innovation que sont les démarches de transition, nous avons pu identifier à plusieurs reprises déjà l'enjeu de l'articulation entre diverses échelles et diverses temporalités.

Pour les acteurs locaux soucieux de « concret », lancer des projets pilotes de changement de pratique s'impose dans une logique de court terme et à une échelle très locale : il est temps d'embarquer les acteurs des territoires autour de projets, de développer des démonstrateurs qui nous inscrivent en dynamique d'apprentissage et posent des jalons pour penser une « autre » manière de mettre en œuvre les politiques publiques.

Mais l'effort en parallèle autour de la mise en place des actions structurantes qui favorisent une culture de coopération territoriale autour des transitions (mobilisation des élus ; dispositif de formation ; soutien aux initiatives ; tiers-lieux ; mise en récits) est tout aussi structurant même si en terme d'efficacité de changement sociétal, ces actions n'auront d'impact qu'à plus long terme.

Les stratégies sur les territoires TES suivent ainsi aujourd'hui ces deux logiques qui bien loin d'être contradictoires produisent des effets à des niveaux complémentaires.

LE PROGRAMME TES, EN QUELQUES MOTS...

Le Programme partenarial d'action-recherche transitions écologiques & sociétales (TES) travaille de manière systémique à l'articulation des politiques publiques et des initiatives collectives de la société civile, pour favoriser les transitions au niveau territorial.

www.college-transitions-societales.fr • college-ts@imt-atlantique.fr

