



COLLÈGE DES
TRANSITIONS
SOCIÉTALES

TOPO - GUIDE DU PROGRAMME TES

ACCÉLÉRONS
LES TRANSITIONS
EN PAYS DE LA LOIRE

VERSION 2022



PRÉFACE

Ce « Topo-guide » rassemble les propositions méthodologiques issues des travaux collectifs du Programme partenarial transitions écologiques & sociétales. Il sera régulièrement actualisé.

Il donne à voir une partie conséquente de ce qui a été déjà produit depuis 2015 par les 32 partenaires même si nous avons parfois le sentiment de ne pas avancer assez vite. « À quoi bon ? » pourrait-on en effet peut-être objecter. « Encore des hypothèses, des expérimentations de terrain, des notes méthodologiques ! » quand, selon certaines modélisations, nous devrions atteindre dès 2040 une élévation moyenne de la température de 2°, seuil à partir duquel un emballement est possible.

“ Ne suffirait-il pas de se mettre enfin à faire ce que nous saurions déjà ? Ne suffirait-il pas de décider et d’agir avant qu’il ne soit trop tard ? « Qu’attendons-nous » crie une partie de la jeunesse ? ”

Le Collège des transitions écologiques & sociétales est né en 2015 d’une triple conviction partagée pour accélérer les transitions sur les territoires.

- La première est qu’il nous faut, face aux enjeux de la crise écologique, nous préparer collectivement à **accompagner l’évolution de nos modes de vie** malgré le temps nécessaire à une telle entreprise. De fait, les pratiques de la vie quotidienne, nos habitudes, sont difficiles à changer et sont déterminées par de multiples paramètres interagissant entre eux, à savoir des objets techniques et des infrastructures, des réglementations, l’organisation sociale et économique ou encore nos représentations. Ce sont de véritables systèmes locaux nouveaux, sociaux, techniques, économiques que nous devons faire advenir pour produire et consommer autrement sur les territoires. De cela pensons-nous peut émerger un mieux vivre et non pas seulement du moins.
- La deuxième conviction est donc que cette évolution systémique des modes de vie ne peut pas être sérieusement mise en œuvre sans un **renforcement considérable de la coopération entre l’ensemble des acteurs**. Ici, ni la simple incantation, ni de nouveaux arrangements organisationnels suffisent. Il faut, à l’occasion des projets, de l’apprentissage collectif, la construction patiente de la confiance entre les acteurs publics, privés, associatifs, et les citoyens.
- La troisième conviction est que **l’échelle territoriale est la bonne pour agir efficacement** sur les projets concrets de mobilité, d’habitat, d’agriculture et d’alimentation, d’énergie... C’est dans cette direction que le Collectif des acteurs avance aujourd’hui avec les élus, les services des collectivités et les acteurs locaux sur les territoires de Redon, de Pouzauges, d’Erdre et Gesvres, du Val de Sarthe, de l’île d’Yeu...



Les productions qui sont rassemblées dans cette première version du Topo-guide visent donc à capitaliser sur le chemin parcouru, pour guider les étapes suivantes. Elles sont **le fruit d'un travail collectif**. C'est plus lent... plus difficile... mais tellement plus robuste et opérationnel car approprié par les acteurs eux-mêmes.

Ces propositions sont aussi le produit de l'investissement des personnes. La particularité du programme est en effet de faire appel dans les travaux, d'une façon assumée, aux personnes et non pas seulement aux acteurs représentant leur organisation. **Nous expérimentons en effet que ce sont les personnes qui coopèrent** et qui, en mobilisant leurs compétences mais aussi leurs émotions, leurs espérances, leurs intuitions et en bravant parfois les craintes et les inhibitions, peuvent produire du nouveau.

En situation d'échanges et de projets, chacun de nous peut identifier et parfois modifier les représentations et les imaginaires hérités qui gouvernent en sous-main nos façons de faire. Cet engagement subjectif des personnes avec d'autres insuffle un surplus de sens et rend les projets plus désirables.

“ On ne fait rien de significatif sans désir. On ne change pas sans désir de changer. ”

Cette implication des uns et des autres nourrit la gratitude. Elle est le meilleur antidote aux découragements.
Elle constitue notre trésor partagé !

Samuel Aubin

*Directeur du Collège des transitions
écologiques & sociétales*



SOMMAIRE

PRÉFACE	P.2
SOMMAIRE	P.4
INTRODUCTION	P.6



ITINÉRAIRE

01

LES HYPOTHÈSES DE TES POUR ACCÉLÉRER LES TRANSITIONS EN PAYS DE LA LOIRE

P.11

AVANT-PROPOS

P.12

Il faut faire évoluer nos « **modes de vie** » ! Oui, mais comment ?

P.15

FLASH TES N°3 - janvier 2020 -

Coopérer pour réussir les transitions : un projet de politique territoriale ?

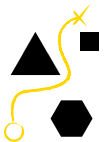
P.21

FLASH TES N°8 - septembre 2020 -

Le **leadership partagé** : comment développer des capacités collectives sur un territoire pour mettre en œuvre les transitions ?

P.27

FLASH TES N°11 - mars 2022 -



ITINÉRAIRE

02

LES REPÈRES STRATÉGIQUES POUR CONDUIRE DES DÉMARCHES DE TRANSITIONS

P.33

AVANT-PROPOS

P.34

Territoires en transition énergétique et sociétale : **quelles stratégies possibles** et souhaitables ?

P.37

FLASH TES N°5 - mai 2020 -

Une **grille de questionnement** des projets au service du territoire... et des transitions

P.43

FICHE MÉTHODE N°1 - avril 2022 -

Soutenir les initiatives : un enjeu de coopération pour les transitions

P.51

FICHE MÉTHODE N°2 - avril 2022 -

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

P.59

NOTE DE SYNTHÈSE SUR LES REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES - avril 2022 -



ITINÉRAIRE

03

LES **TRAJECTOIRES TERRITORIALES** DE TRANSITIONS P.67

AVANT-PROPOS P.68

La Communauté de communes d'Erdre & Gesvres en transition : un projet commun pour le territoire ? P.71

FLASH TES N°1 - octobre 2019 -

Engager une dynamique de transition sur **le Pays de Pouzauges** : partir avant tout des initiatives locales P.77

FLASH TES N°2 - mai 2020 -

Le territoire de Redon : un moment favorable pour engager une dynamique de coopération autour des transitions P.83

FLASH TES N°7 - août 2020 -



ITINÉRAIRE

04

LES **OUTILS** AU SERVICE DES DYNAMIQUES COLLECTIVES DE TRANSITIONS P.89

AVANT-PROPOS P.90

La « **Fabrique du Pays de Pouzauges** » : quelles innovations sociales et politiques pour un espace de soutien aux initiatives ? P.93

FLASH TES N°10 - avril 2021 -

Les **tiers-lieux** : une innovation sociale au service des transitions ? P.99

FLASH TES N°9 - mars 2021 -

Le **Conseil de développement d'Erdre & Gesvres** : un acteur stratégique pour la transition du territoire P.105

FLASH TES N°6 - mai 2020 -

Comment faire de la **méthanisation** un projet de transition territoriale ? P.111

FLASH TES N°4 - mars 2020 -

« La coopération entre acteurs publics et société civile pour les **énergies renouvelables**, c'est possible ! » P.117

PLAQUETTE DE SYNTHÈSE SUR LES EnR - juillet 2020 -

CONCLUSION P.122



INTRODUCTION

CONTEXTE ET ENJEUX

Pour tenter de **répondre aux enjeux de la crise climatique** et limiter à 2°C la hausse de température d'ici 2100 au niveau mondial, *la loi française sur la transition énergétique et la croissance verte* a fixé des objectifs ambitieux : **atteindre la neutralité carbone** et réduire de 50% nos consommations d'énergie finale **à l'horizon 2050**.

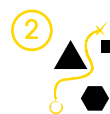
Mais l'écart se creuse entre la situation environnementale qui se dégrade* et les objectifs qui tardent à être réalisés, tant en France qu'à l'international. Il faut se rendre à l'évidence : nous n'atteindrons pas ces objectifs aux échéances souhaitées. **Néanmoins, le cap est fixé, et il est (toujours) temps d'agir !**

Conscients des enjeux environnementaux, mais aussi économiques, sociaux, ou démocratiques, de nombreux territoires ont renforcé leur engagement autour de projets visant des transformations écologiques et sociétales profondes. Des collectivités ont notamment adopté **un projet de territoire orienté vers les changements de modes de vie**, avec un accent particulier mis sur les questions de solidarité, de participation citoyenne et de coopération. La crise des gilets jaunes nous a en effet récemment (re)démontré que la seule imposition de contraintes économiques, en l'absence d'accompagnement et de solutions alternatives, ne peut conduire qu'à des blocages et des frustrations. Les démarches de transitions comportent donc **un enjeu démocratique majeur** : il faut travailler collectivement à l'accompagnement des évolutions des modes de vie, en coopérant et en impliquant tout un chacun dans les actions. Ni plus ni moins, il est donc urgent de passer du discours aux actes.

“ Comment s'y prendre alors pour accélérer les transitions sur les territoires ? ”



Est-il possible de changer nos **modes de vie** à l'échelle des territoires ?



Peut-on identifier quelques **repères** pour l'action et construire des **stratégies** qui embarquent les acteurs dans des démarches systémiques et en coopération ?



Quelles **ressources individuelles et collectives** mobiliser pour mettre en œuvre ces démarches ?



Des **exemples** et des **outils** peuvent-ils nous aider pour avancer ?

* En août 2021, le dernier rapport du GIEC a souligné le risque d'atteindre un réchauffement de +1.5°C dès 2030, soit avec une décennie d'avance par rapport aux précédentes estimations, ce qui menacerait l'humanité « de nouveaux désastres sans précédent ».



LE COLLÈGE EN QUELQUES MOTS

La vocation du Collège des transitions écologiques & sociétales est de réunir les acteurs des Pays de la Loire, 35 partenaires aujourd'hui, autour du projet un peu fou d'**accélérer les transitions sur les territoires**.

Pour cela, le Collège coordonne et articule, du niveau local au régional, **un réseau d'échanges, des expérimentations et un programme de (dé)formations pour les territoires**.



Le Collège aspire à être un « bien commun territorial » au service des acteurs des transitions écologique et sociétale à plusieurs échelles (acteurs publics, acteurs privés, associatifs, habitants...). Il anime pour cela des **cercles d'échanges** pour apprendre à faire ensemble autour de démarches pilotes de transition.

En appui de ce projet collectif, **cinq territoires pilotes** conduisent des démarches systémiques et en coopération qui visent un changement de modes de vie : la communauté de communes d'Erdre & Gesvres, la communauté de communes du Pays de Pouzauges, la communauté de communes du Val de Sarthe, la commune de l'Île d'Yeu et Redon Agglomération. Les retours d'expériences sur les stratégies et les outils développés par ces acteurs donnent lieu à des productions méthodologiques et pédagogiques. L'ambition du Collège est désormais de déployer ces accompagnements **sur deux à trois nouvelles intercommunalités par département d'ici 2024**.

Le Collège propose enfin un **parcours de (dé)formation** en partenariat avec le CNAM Pays de la Loire et l'ADGCF, des **sessions de formation** pour des collectifs et **un cycle de conférences** déployé sur toute la région avec l'objectif d'accompagner les pilotes et animateurs des démarches de transition dans leurs efforts pour ouvrir le champ des possibles, favoriser le dialogue entre acteurs locaux et appuyer l'émergence de capacités collectives.



POURQUOI UN TOPO-GUIDE ?

Ce Topo-guide rassemble l'ensemble des documents de synthèses publiés depuis 2018 avec les partenaires dans le cadre du programme d'action-recherche.

Ce document vise ainsi à **percevoir les contours du projet collectif porté par le Collège et ses partenaires.**

Un projet qui se dessine en marchant, au gré des hésitations, des tâtonnements, des pas de côté et des innovations finalement développées par les partenaires.

Ici, les théories sont mises au service et éprouvées par les acteurs qui en fonction des retours d'expérience ajustent la formulation et les opérationnalisent.

C'est ce parcours mené pas à pas, jour après jour avec le collectif de partenaires, que nous voulons reproduire dans ce guide. À l'instar des cartes des explorateurs qui s'enrichissent et se précisent au gré des découvertes, ce livret est donc amené à être actualisé périodiquement.

Dans son édition 2022, le Topo-guide rassemble les **onze Flash TES** écrits à ce jour. Documents synthétiques, dont le premier exemplaire est paru en 2019, les Flash TES ont pour but d'expliquer les principaux cadres d'analyse de TES ou de donner à voir de premiers résultats liés aux expérimentations sur les territoires pilotes.

Deux fiches méthodes sont également présentées dans l'ouvrage. Issues des échanges entre territoires pilotes, ces fiches identifient des éléments de méthode pour développer des outils précis à déployer dans le cadre des stratégies de transition. L'objectif à terme est de construire une **boîte à outils** pour les acteurs des transitions en Pays de la Loire.





L'ensemble de ces documents a été produit en lien avec le groupe méthodologique du programme, qui accompagne la stratégie de diffusion de la méthode et des outils opérationnels. Nous remercions les membres de l'Ademe Pays de la Loire, du Cerema, de la CC d'Erdre & Gesvres, de la CC Pays de Pouzauges, du Département de Loire Atlantique, de la DREAL Pays de la Loire, d'Elise, de Nantes Métropole, du PNR Loire-Anjou-Touraine, de Redon Agglo, du Sydela, du Sydev qui s'y sont investis.





ORGANISATION DU TOPO-GUIDE

Ce Topo-guide décrit **quatre itinéraires** parallèles qui pourront aider le lecteur qui s'engage sur les chemins des transitions. C'est certainement aux croisements de ces itinéraires que pourront se construire les réponses adaptées aux situations particulières des territoires et des personnes. Il n'est donc pas nécessaire de lire cet ouvrage de façon linéaire, tout juste faut-il noter que les documents présentés ici proposent des pistes de nature différentes :

-  → Dans la première partie, sont rassemblées les fiches de nature théorique qui présentent les **trois grandes hypothèses** du Collège pour accélérer les démarches de transitions en Pays de la Loire.
-  → La deuxième partie compile un ensemble de **repères méthodologiques** identifiés par les acteurs du programme pour conduire des **stratégies territoriales de transition**.
-  → La troisième séquence porte sur les **modalités de mise en œuvre des démarches de transition** et revient sur la manière dont les acteurs lancent, portent et/ou accompagnent les démarches de transition.
-  → Enfin, la dernière partie de ce livret présente, sous forme de retours d'expériences, **quelques outils développés sur les territoires partenaires** qui ont pour but d'impulser et d'accompagner des démarches de transition.



ITINÉRAIRE



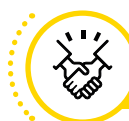
**LES HYPOTHÈSES
DE TES POUR
ACCÉLÉRER
LES TRANSITIONS
EN PAYS DE LA LOIRE**



LES ENJEUX

- Compte tenu des efforts à fournir pour réduire nos émissions et nos consommations d'énergies, et ce en quelques dizaines d'années seulement, soit l'échelle d'une génération, il est clair que **nos modes de vie vont être directement impactés**.
- Ces évolutions vont toucher notre vie quotidienne et donc modifier notre façon de nous chauffer, de nous loger, de nous déplacer, de travailler, de nous divertir, de manger...
Or, **cibler les comportements individuels ne sera pas suffisant**. Les pratiques des individus sont dans une large mesure contraintes d'un point de vue matériel, réglementaire ou encore financier. Il nous faut donc développer **une approche plus systémique pour répondre à l'enjeu de faire évoluer nos modes de vie**.
- Si les incitations financières produisent des effets structurels, elles ne sont ni faciles à anticiper, ni aisément acceptées par les citoyens. Outre la crise des gilets jaunes, de nombreux exemples nous ont montré les limites des politiques publiques qui ne prennent pas assez en compte les besoins en termes d'accompagnement et de co-construction de solutions alternatives.
Bien qu'indispensable, **l'action seule de l'État et des collectivités ne sera ainsi pas suffisante** pour parvenir à faire bouger les pratiques des citoyens d'autant plus dans un contexte de défiance envers nos systèmes démocratiques.

**Alors, comment s'y prendre pour changer nos modes de vie ?
À l'échelle des territoires, que pouvons-nous faire ?**



NOS PISTES POUR AVANCER

Les actions du Collège reposent sur **trois hypothèses principales** qui ont été documentées, appropriées puis opérationnalisées par les partenaires.

- Pour viser une action transformatrice sur les territoires des Pays de la Loire, le Collège s'est fixé pour cible l'échelle des modes de vie, une échelle qui se veut systémique. Comment **caractériser la notion de modes de vie** ? Quels seraient les leviers à mobiliser pour produire des changements de pratiques ? Et les échelles pertinentes pour l'action ?

FLASH TES N°3

- Cette approche systémique incite ainsi à **mobiliser en coopération l'ensemble des acteurs du territoire** : collectivités, associations, acteurs économiques, habitants. Or, nos sociétés contemporaines valorisent aujourd'hui plus les logiques de compétition et de rapports de force que des démarches de coopération, basées sur l'empathie et l'engagement. Comment s'y prendre alors pour apprendre à faire ensemble ? Peut-on identifier les composantes-clefs de ces processus de coopération ?

FLASH TES N°8

- Mais qui pour porter ces dynamiques de coopération sur les territoires ? La question n'est pas de se passer de leaders, mais **ce leadership doit idéalement être partagé pour créer des capacités collectives** à faire ensemble et avec tous. En suivant quelques pistes pour favoriser ce type de leadership, les acteurs pourront ainsi travailler à la résilience du territoire face aux crises à venir.

FLASH TES N°11



NOS FUTURES ACTIONS



Les partenaires du Collège ont travaillé à l'élaboration de **supports pédagogiques** et d'**outils pour accompagner les acteurs sur les territoires**. La diffusion de ce travail se fait au travers d'un dispositif qui articule formation et mise en action.

- Le **parcours de (dé)formation** à destination des pilotes et animateurs des démarches de transition et de coopération sur les territoires des Pays de la Loire propose un cheminement individuel et collectif au travers de ces principaux cadres d'analyse (modes de vie, coopération, leadership...). Ce parcours invite les auditeurs à se situer personnellement et les mobilise autour d'un projet à interroger et à conduire en s'appuyant sur les apports, les échanges et un accompagnement individualisé.
- En parallèle, le Collège a développé en partenariat avec l'Ademe Pays de la Loire et le CNAM Pays de la Loire, un **module de formation « changer les modes de vie »**.
Ce module vise en particulier à **former des collectifs sur les territoires**. Il se structure autour d'une demi-journée de sensibilisation à l'approche systémique, puis de deux jours pour s'approprier un outil d'aide au montage et à l'évaluation de projets.
L'ambition est désormais de créer le dispositif pertinent pour que ce module devienne un véritable **accélérateur de projets** orientés vers le changement des modes de vie.
- Enfin, l'enjeu est de passer de la théorie à la pratique en développant des **démonstrateurs qui donnent à voir que c'est possible** sur un territoire donné - en inventant une nouvelle manière de conduire les politiques publiques - de faire évoluer les pratiques (de mobilités, d'alimentation, de logements...) vers plus de sobriété, de résilience et de solidarité.





LES ÉTAPES DE CET ITINÉRAIRE



**Il faut faire évoluer nos « modes de vie » !
Oui, mais comment ?**

FLASH TES N°3 - janvier 2020 -



**Coopérer pour réussir les transitions :
un projet de politique territoriale ?**

FLASH TES N°8 - septembre 2020 -



**Le leadership partagé :
comment développer des capacités
collectives sur un territoire pour mettre
en œuvre les transitions ?**

FLASH TES N°11 - mars 2022 -



IL FAUT FAIRE ÉVOLUER NOS « MODES DE VIE » ! OUI MAIS COMMENT ?

RÉSUMÉ

C'est désormais devenu une banalité de dire que, face à l'urgence écologique, « il faut faire évoluer nos modes de vie », ou bien qu'« il faut changer de comportement ». Et on y ajoute souvent « dans une temporalité courte », à l'échelle de quelques décennies. Au-delà de ces déclarations incantatoires, avec la sobriété et la résilience en visée, qu'entend-on au juste par « modes de

vie » ou « comportement » ? Quels sont les leviers et les freins pour les faire évoluer ? Quelles modifications peut-on envisager aux différentes échelles géographiques et politiques ? Est-ce possible dans les échéances indiquées ? Une dizaine de partenaires du Programme TES¹ ont exploré ces questions. Ce document résume les principales avancées de leurs travaux.

LES LIMITES DES POLITIQUES PUBLIQUES CENTRÉES SUR L'INDIVIDU ET SUR LA TECHNOLOGIE

Depuis les années 70, les différentes crises énergétiques ont vu la mise en place de politiques publiques sur la maîtrise de la consommation d'énergie, avec une approche centrée sur la sensibilisation et l'incitation au changement individuel ou encore sur les innovations technologiques.

Suffirait-il ainsi d'être informé.e ou encouragé.e financièrement, ou encore de développer un certain nombre d'innovations technologiques pour « réussir la transition énergétique » ?

La réalité est bien évidemment plus complexe. Le constat partagé dans les travaux sur la consommation d'énergie souligne les limites d'une approche centrée sur les seuls arbitrages du consommateur. Ces derniers résultent en effet, pour une bonne part, de contraintes matérielles et sociales qui échappent au contrôle des seuls individus². Les marges de manoeuvre à l'échelle des pratiques individuelles restent donc limitées comme peut être aussi limité l'effet des seules technologies sur les usages.

Surtout, cette approche ne remet pas vraiment en cause les systèmes de production et de consommation. La mise en place du tri sélectif, par exemple, a eu peu d'incidence sur la quantité annuelle de production de déchets ménagers (-0,3% seulement en 10 ans³). L'actualité récente nous a aussi rappelé que des politiques d'incitation peuvent avoir des conséquences sociales inattendues. En témoigne par exemple l'évolution de la taxe carbone et les mouvements sociaux qui s'en sont suivis.

Ainsi, alors même que des dispositifs sont mis en place pour inciter à l'évolution des pratiques individuelles, ils viennent souvent se heurter à de multiples facteurs non pris en compte au départ.

L'approche doit donc être systémique et non sectorielle, collective et non individuelle, co-élaborée et non « descendante ». Alors comment s'y prendre ?

¹ Voir l'encadré en fin de document

² Solange Martin, Albane Gaspard, « Les comportements, levier de la transition écologique ? Comprendre et influencer les comportements individuels et les dynamiques collectives », *Futuribles*, 2017, vol.4, n°419, p. 33-44.

³ ADEME, *Déchets les chiffres-clefs 2018*, mai 2019.



LES MODES DE VIE : UN CONCEPT POUR DÉCRIRE « L'ARCHITECTURE DU VIVRE-ENSEMBLE⁴ »

Les modes de vie correspondent à la manière dont une population donnée, sur un territoire, se déplace, mange, habite et plus généralement produit, consomme, interagit et vit ensemble. D'après les travaux de Bruno Maresca⁵, toutes ces pratiques de la vie quotidienne participent en fait d'un cadre de référence plus large, à l'échelle de la société, constitué aussi de l'ensemble des normes et de toutes les conditions matérielles d'existences.

Le fait par exemple d'habiter en ville ou en campagne aura des conséquences sur notre manière de nous déplacer, de nous alimenter, de faire nos courses...

D'où l'importance de considérer nos pratiques dans leur ensemble, et leur évolution possible dans les cadres qui les structurent.

SIX DIMENSIONS INTERDÉPENDANTES À PRENDRE EN COMPTE POUR INTERVENIR SUR LES MODES DE VIE

Toujours sur la base de ces travaux, six dimensions interdépendantes ont été mises en évidence et explicitées dans le cadre de TES. On trouve ainsi :

- Les **comportements et habitudes de la vie quotidienne** (« j'ai l'habitude de... ») qui interrogent **nos besoins et nos envies**. Si les besoins sont limités (comme boire ou manger par exemple), les désirs sont infinis⁶. Le développement de nos sociétés, basé sur la consommation, nous invite peu à cette réflexion ;
- Un ensemble, justement, de **valeurs et de représentations** (la voiture peut être un symbole de liberté et/ou d'appartenance sociale, la solidarité et le partage, les communs...).
- Un ensemble d'**objets et de systèmes techniques** (le vélo électrique, la laine de bois pour isoler les maisons, le smartphone, les éoliennes, les plateformes numériques, les algorithmes...). Ils sont souvent considérés comme source de croissance et associés à des « opportunités » ;
- Le **territoire physique et les infrastructures** qui correspondent au cadre environnemental (présence de montagnes ou d'un fleuve) et matériel (le réseau électrique, les pistes cyclables, les transports en commun, les services publics...). Il s'agit là d'un secteur d'investissements la plupart du temps importants et publics ;
- Les **institutions** (locales, nationales et supranationales), productrices de **normes et de stratégies** : les PCAET⁷, la loi de transition énergétique, les incitations fiscales, les taxes, les accords de libre-échanges... Le contexte international (Européen ou mondial) limite ici régulièrement la marge de manoeuvre de la puissance publique, qui bute aussi sur les décalages entre mesures « technocratiques » et « réalités » du terrain ;
- L'**organisation de la vie sociale et économique** comme le télétravail, le commerce à distance, le covoiturage, l'auto-partage... ;

Ainsi, pour faire évoluer nos modes de vie en tenant compte de l'ensemble du contexte, il faudrait raisonner et agir autour de ces six dimensions qu'on peut d'ailleurs regrouper pour simplifier autour de 3 axes principaux : le cadre matériel qui comprend notamment toutes les infrastructures sur les territoires, le cadre organisationnel et institutionnel qui comprend l'économie, et enfin l'ensemble des comportements, des pratiques quotidiennes comprenant aussi les valeurs et les représentations.

Tous ces facteurs, interdépendants, jouent un rôle important.

Mais comment interagissent-ils les uns sur les autres ? Comment font-ils système ?

⁴ Bruno Maresca, Anne Dujin, « La transition énergétique à l'épreuve du mode de vie », *Flux*, n°96, avril 2014, p.10-23.

⁵ Bruno Maresca, « Mode de vie : de quoi parle-t-on ? Peut-on le transformer ? », *La pensée écologique*, n°1, oct. 2017.

⁶ Daniel Cohen, « Le monde est clos et le désir infini », *Le Livre de poche*, n° 34387, janv. 2017.

⁷ Plan Climat Air Energie Territorial de l'agglomération.



POUR CHANGER LES PRATIQUES, IL FAUT PENSER SYSTÉMIQUE

Les interactions sont en fait multiples: les objets techniques influencent par exemple les habitudes de la vie quotidienne, l'organisation économique et sociale vient structurer de son côté les territoires avec les réseaux par exemple et enfin les valeurs et représentations imprègnent les institutions qui, à travers la production des normes, consolident l'ensemble du système. La boucle est bouclée d'une certaine façon. Chacune de nos pratiques ou tentative de changement de pratiques mobilisent ainsi d'une façon ou d'une autre l'ensemble de ce système.

Prenons l'exemple de la mobilité.

Pour limiter l'usage individuel de la voiture, il faut bien sûr cibler des infrastructures et des innovations techniques, en créant notamment des voies dédiées ou des applications de covoiturage simples et efficaces.

Mais il faut également que les pouvoirs publics travaillent avec les organisations sociales et économiques pour, en lien avec les salariés, préciser les besoins et les champs de contrainte.

N'oublions pas enfin le travail nécessaire sur le sens et les comportements : expliciter l'impact et le coût de l'usage individuel de la voiture, poser l'économie de partage comme horizon possible pour nos sociétés, accompagner le changement, intégrer le temps nécessaire pour que les pratiques changent au moment de l'évaluation du dispositif...



LE TRI SÉLECTIF

EXEMPLE D'UNE ÉVOLUTION (PROGRESSIVE) DE NOS PRATIQUES

Au début du XX^{ème} siècle, avec la mise en place de la collecte publique, les déchets vont progressivement être enfouis, sans tri préalable. Pour inverser le modèle, vers le début des années 1990, les autorités vont agir sur les six dimensions des modes de vie.

En 1992, une loi généralise la valorisation des déchets ménagers (institutions et cadre normatif). La société Écoemballage va être créée et va recevoir une redevance payée par le secteur industriel. Ainsi, le tri va être encouragé (organisation de la vie économique). Des centres de tri sont créés et vont progressivement succéder aux incinérateurs (objets et systèmes). Les communes qui se réunissent en syndicat sont mises à contribution pour organiser la collecte (territoire et infrastructures). Enfin, la mise en place du tri sélectif s'accompagne d'une campagne de formation aux éco gestes. Il s'agit alors d'accompagner le changement des habitudes (la poubelle jaune devient un repère) mais aussi nos représentations (notre rapport au déchet).

Malgré tout, cette généralisation du tri des déchets n'a encore qu'un impact relatif en terme de volume de déchets effectivement recyclés. En 2018, seuls 20% des déchets plastiques sont recyclés ! (*Le Monde*, 13 08 2018) L'extension des consignes de tri à l'ensemble des emballages plastiques, obligatoire à partir de 2022, devrait permettre de relever sensiblement ce taux.

Quant à la question plus globale de l'évolution de nos modes de vie, il faudra penser les projets en relation les uns avec les autres. Et oui ! Comme nous l'avons déjà dit, les différentes pratiques et leur évolution sont fortement imbriquées.

Du fait de cette complexité, sommes-nous pour autant condamner à ne pas pouvoir agir ? Les réponses ne se limiteraient-elles qu'à l'échelle nationale et européenne ?



LES TERRITOIRES LOCAUX :

UNE ÉCHELLE PERTINENTE POUR AGIR SUR LES MODES DE VIE

Si les décisions les plus structurantes se situent bien sûr à l'échelle nationale voir internationale, l'échelle territoriale apparaît cependant bien située pour associer des pratiques nouvelles issues de la société civile à des aménagements portés par les acteurs publics et ainsi faire système pour changer des modes de vie.

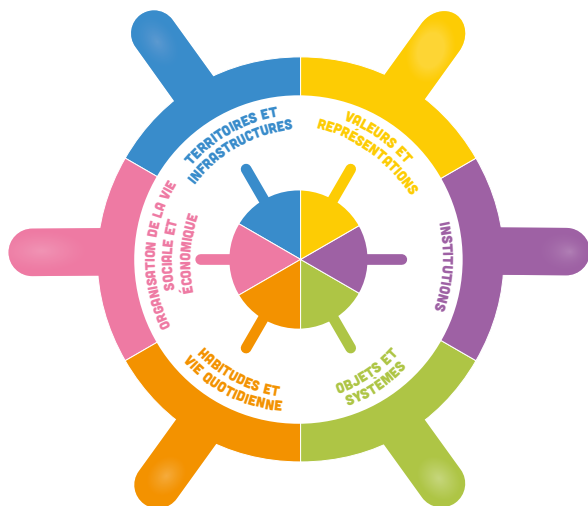
Des collectifs d'acteurs peuvent par exemple développer des projets d'énergie citoyenne, des AMAPs, des « repairs café », du covoiturage, des tiers-lieux, la gestion partagée des déchets sur une zone d'activités... Charge à la collectivité de jouer son rôle, très important, pour soutenir et transformer l'essai à l'échelle du territoire.

La qualité de la coopération entre les acteurs publics, privés et associatifs est ici majeure. Beaucoup reste à faire et à imaginer pour faciliter les apprentissages et trouver des modalités nouvelles pour « faire ensemble ». Changer les modes de vie se fera avec les habitants, ou pas.

Si les (non) dispositions nationales sont parfois bloquantes comme pour le photovoltaïque tiers-investisseur, la taxe carbone « socialisée » ..., les acteurs locaux disposent, nous le voyons, de nombreux outils pour faire émerger de nouvelles pratiques. Sans oublier le « pas de côté » nécessaire, l'« envie et la confiance » à susciter, la co-élaboration de la décision publique à expérimenter. Faisons l'hypothèse que plus ces initiatives et projets locaux émergeront, plus le national suivra. Mais un projet EnR citoyen fait-il évoluer à lui seul les modes de vie ? Comment alors faire en sorte qu'un projet fasse progresser nos pratiques ?

VERS UNE GRILLE D'ANALYSE

POUR ACCOMPAGNER LES STRATÉGIES DE TRANSITION TERRITORIALE ?



Si, comme nous l'avons vu, l'évolution des modes de vie suppose d'articuler différents éléments de contexte, pourquoi alors ne pas s'appuyer sur une grille d'analyse pour aider à la conception et à l'évaluation de projets et s'assurer qu'ils contribuent à un véritable changement ? Pourquoi ne pas en faire aussi un outil amont (avec beaucoup de prudence cependant) pour l'attribution de financements ?

Pour savoir si la proposition est pertinente, le mieux est sans doute de l'expérimenter.

À suivre donc...

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





“ Pour faire évoluer nos modes de vie, il faut penser de manière systémique et agir sur les dimensions associées à nos modes de vie.

C'est à l'échelle des territoires qu'il semble possible d'articuler des pratiques nouvelles issues de la société civile à des aménagements portés par les acteurs. ”





LES ÉTAPES DE CET ITINÉRAIRE

Il faut faire évoluer nos « modes de vie » !
Oui, mais comment ?

FLASH TES N°3 - janvier 2020 -



**Coopérer pour réussir les transitions :
un projet de politique territoriale ?**

FLASH TES N°8 - septembre 2020 -

Le leadership partagé :
comment développer des capacités
collectives sur un territoire pour mettre
en œuvre les transitions ?

FLASH TES N°11 - mars 2022 -



COOPÉRER POUR RÉUSSIR LES TRANSITIONS : UN PROJET DE POLITIQUE TERRITORIALE ?



FLASH
TES N°8

septembre
2020

COOPÉRER POUR RÉUSSIR
LES TRANSITIONS

RÉSUMÉ

Face à l'urgence écologique et sociale, le changement de nos modes de vie sur les territoires demande une coopération généralisée entre acteurs publics, privés, associatifs... Pour autant, notre société valorise aujourd'hui davantage les logiques de compétition et de rapport de force que les qualités coopératives d'empathie et d'engagement. Quant aux collectifs, ils se constituent plus souvent sur le registre du « nous contre eux » que du « tous ensemble ».

Comment, alors, faire valoir que les êtres humains sont bien plus capables de coopération qu'on ne le croit et que ne le permettent les organisations et les institutions ? Comment identifier, pour mieux s'y appuyer, les composantes-clés des processus de coopération ? Quelle grille d'analyse proposer pour des situations de coopération ... afin de mieux les favoriser sur nos territoires ?

FAIRE ÉVOLUER NOS MODES DE VIE : IL VA FALLOIR (APPRENDRE À) COOPÉRER

C'est désormais devenu commun de le dire, il va falloir « faire évoluer nos modes de vie » pour répondre aux enjeux écologiques dont les effets s'accroissent avec le temps qui passe.

Mais comment se caractérisent ces modes de vie et quels sont les leviers pour travailler nos façons de se déplacer, de manger, d'habiter et plus généralement de produire, consommer et interagir ?

Différents travaux¹ ont mis en évidence plusieurs dimensions interdépendantes: d'une part le territoire et ses infrastructures (montagne, fleuve, pistes cyclables, services publics...), les objets techniques (vélo électrique, smartphone, éolienne...), le cadre organisationnel (télétravail, covoiturage, commerce en ligne...) et institutionnel (PCAET, incitations fiscales, taxes...), et d'autre part l'ensemble des comportements et habitudes quotidiennes comprenant aussi les valeurs et les représentations.

L'évolution des modes de vie n'est donc pas uniquement une question de technique ou de comportements, elle repose sur l'interaction entre ces 6 dimensions. Or, aucun acteur public, privé ou associatif ne peut à lui seul agir sur l'ensemble de ces leviers pour porter les transformations systémiques nécessaires à ces transformations.

Les réponses à apporter doivent donc être collectives, il va falloir (apprendre à) coopérer, au sein de nos propres organisations, mais aussi entre organisations.

Mais que veut dire coopérer ?

Sans entrer dans un débat sémantique, certes intéressant, mais qui n'est pas l'enjeu ici, retenons qu'en première approche, la coopération vise à accomplir ensemble ce que l'on ne saurait faire seul². Il s'agit d'être co-auteur d'une oeuvre commune.

¹ Flash TES n°3, « Il faut faire évoluer nos modes de vie ! Oui mais comment ? », janvier 2020

² Richard Sennett, *Ensemble : pour une éthique de la coopération*, Albin Michel, 2014



LA COOPÉRATION TERRITORIALE : UN ENJEU MAJEUR

Prenons l'exemple des intercommunalités dont le champ de compétences est important, mais le lien à l'habitant est faible. La coopération entre communes et intercommunalités se présente alors comme un enjeu majeur.

Comment en effet, sans une forte volonté de « faire ensemble », porter un véritable projet politique quand, au lendemain des élections, chaque maire arrive avec son propre programme ?

C'est vrai également au sein même de la collectivité pour rendre possible une réelle transversalité des politiques publiques. C'est toujours vrai pour la coopération entre la collectivité et la société civile, qu'il s'agisse d'entreprises dans une zone d'activités, d'associations ou encore de collectifs agricoles.

COOPÉRER : UN BESOIN D'EXPLICITER

L'appel à la coopération prend souvent la forme d'une injonction sans s'assurer des conditions préalables d'émergence de cette coopération et des apprentissages nécessaires.

Alors qu'elle est présente au fondement même du développement humain comme au cœur des solidarités professionnelles ou associatives, la coopération fait pourtant l'objet d'un impensé dans la vie sociale qui laisse souvent libre cours aux logiques de pouvoir et à la recherche d'une maximisation des intérêts.

Alors que la capacité des personnes à faire ensemble, parfois malgré les règles établies, contribue d'une façon essentielle à la réussite des projets, nous ne nous donnons cependant que rarement la possibilité d'y travailler et donc de progresser, faute de reconnaître explicitement cet enjeu collectif.

Comment alors aller plus loin ?

Une piste réside certainement dans les formes innovantes de production, de consommation et d'échanges qui émergent aujourd'hui sur les territoires, et qui précisément s'appuient souvent sur des interactions nouvelles entre milieux privés, publics et associatifs³.

Par exemple, en décembre 2019, le Conseil de développement d'Erdre & Gesvres a réuni 66 acteurs et porteurs de projets dans le cadre d'un « booster des initiatives ». C'est ainsi que 17 actions ont été discutées et proposées, sur des sujets aussi variés que l'accueil de réfugiés dans des projets vivriers, la création de collectifs sur les énergies citoyennes ou encore la création de tiers lieux... Ces actions sont autant de projets portés par des associations volontaires dédiées au bien commun avec une forte conscience des interdépendances entre les humains et la nature (ou plutôt les non-humains).

TROIS COMPOSANTES CARACTÉRISENT LES SITUATIONS DE COOPÉRATION

Pour mieux comprendre ces expériences du « faire ensemble » et en dégager des invariants, les travaux du Programme partenarial transitions écologiques & sociétales (TES) ont interrogé différents projets collectifs en Pays de la Loire, portés par des collectifs d'agriculteurs, de chefs d'entreprises ou d'acteurs associatifs⁴.

En croisant ces expériences avec différentes sources académiques, trois composantes-clés des situations de coopération peuvent être distinguées : **l'intérêt, le sens et le dispositif**.

³ Bruno Maresca, Anne Dujin, « La transition énergétique à l'épreuve du mode de vie », Flux, n°96, avril 2014, p.10-23.

⁴ Bruno Maresca, « Mode de vie : de quoi parle-t-on ? Peut-on le transformer ? », La pensée écologique, n°1, oct. 2017.

1ÈRE COMPOSANTE

CELLE DES INTÉRÊTS ET DE LA CONSTRUCTION, PAR LA NÉGOCIATION, D'UN COMPROMIS

C'est en partant d'abord sur un intérêt commun, avec une proposition ajustée, que les initiateurs parviennent à enclencher la dynamique collective. À ce stade, les valeurs sont plus ou moins partagées. Un chef d'entreprise témoigne ainsi à propos d'un projet collectif sur une zone d'activités : « Chez nous, cela a accroché dès le début car il y avait un sujet fédérateur. Sur d'autres sites, le premier projet sera différent ».

Un agriculteur, engagé de son côté dans un projet collectif de méthanisation souligne : « Il y a trois groupes dans la méthanisation, chacun avec des intérêts différents. Dans ce groupe là on a réussi à les expliciter ». L'histoire qui démarre alors, étonnante pour les protagonistes eux-mêmes, sera celle d'un savant mélange entre calcul « personnel » et générosité, volonté de tirer parti du projet collectif, plaisir à donner de soi et à faire ensemble⁵.

2ÈME COMPOSANTE

CELLE DE LA CO-CONSTRUCTION D'UN SENS PARTAGÉ, D'UN COMMUN PERÇU PAR CHACUN COMME PLUS GRAND QUE SOI

C'est ce qui la différencie radicalement d'une expérience de coordination entre acteurs. La co-construction du sens partagé procède d'une dynamique relationnelle dans laquelle se tissent des liens de confiance. « À un moment on le fait pour le collectif car de toute façon on est ensemble, on vit ensemble, on est unis » nous dit un chef d'entreprise. Un agriculteur témoigne encore : « On est tous proches, on se connaît tous, mais on n'a jamais autant parlé de nos fermes que depuis qu'on a le collectif, jamais et de nos vies, de nos personnalités... Pour moi ça restera toujours une belle histoire humaine ». La qualité vécue des relations n'est plus ici un simple « supplément d'âme » mais un fondement quotidien de l'effort à produire pour s'engager mutuellement.

Au-delà des relations interpersonnelles, l'appartenance au collectif apporte à chacun un « sentiment d'exister ». Un acteur du projet d'Éoliennes en Pays de Vilaine raconte à ce sujet : « Un des moteurs était de se retrouver à plusieurs pour construire cette « autre chose ». Nous étions plein de bonne volonté, prêts à additionner nos différences, nos forces ». Un autre participant renchérit : « L'aventure humaine collective est caractérisée par le fait que le projet dépassait chacun individuellement. Le collectif a fait la force qui a permis au projet d'aboutir ».

3ÈME COMPOSANTE

CELLE DES DISPOSITIFS QUI MET CONCRÈTEMENT EN PRÉSENCE LES ACTEURS, STRUCTURE LEURS RELATIONS ET FACILITE LA COORDINATION

Plusieurs cas de figures sont alors possibles.

La coopération peut, dans certains cas, émerger d'un intérêt partagé (projet) par les acteurs qui vont se l'approprier et imaginer des dispositifs qui vont progressivement le transformer dans une perspective d'innovation sociotechnique. Sur le site de la Chantrerie⁶ par exemple, l'aventure collective démarre par un projet de chaufferie bois et de réseau de chaleur. Les dispositifs alors mis en œuvre et la qualité relationnelle cultivée à chaque occasion, a permis d'engager par la suite, sur une dizaine d'années, un « projet de territoire du faire ensemble » avec une charte et une impressionnante diversité de projets.

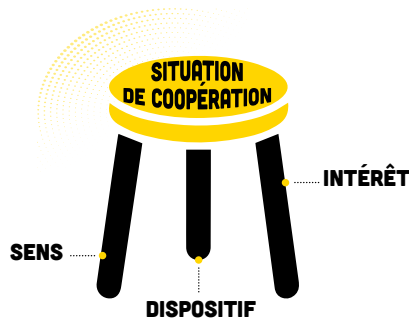
La dynamique coopérative peut aussi émaner d'initiatives locales et de relations interpersonnelles débouchant dans un deuxième temps sur une structuration, sur des dispositifs. C'est le cas de l'association Éoliennes en Pays de Vilaine, née de discussions entre amis. « Tout est parti d'une boutade. Les copains, les réseaux du Pays de Redon ont pris cette boutade et le projet était lancé. » Tout au long de leurs projets, les acteurs vont chercher à transformer le pilotage opérationnel de leur action et à étayer la dynamique collective par le biais de différents dispositifs ... avec la confiance comme carburant et comme produit de l'action.

⁵ Norbert Alter, *Donner et prendre. La coopération en entreprise, La Découverte*, coll. « textes à l'appui », 2009
⁶ Programme TES, *La Chantrerie, un territoire du faire ensemble...ou l'histoire de dynamiques collectives pour un territoire en transition*, 2017





Mais ces dispositifs, sur lesquels les acteurs s'appuient pour agir ensemble, peuvent parfois se révéler être des coquilles vides. En l'absence de structuration et de pilotage du projet, c'est alors l'épuisement qui guette la dynamique collective.



Cette approche par ces 3 composantes est sans doute simplificatrice, mais elle permet d'aider à comprendre et à analyser, de manière pédagogique, une situation de coopération.

COOPÉRER : UN PROCESSUS EN DYNAMIQUE

Cette analyse peut se poursuivre en dynamique pour rendre compte de la coopération en tant que processus évolutif et innovateur.

Au fil des étapes, les protagonistes vont chercher à modifier les cadres de leur action, revisiter les compromis toujours provisoires et approfondir leur perception du commun qu'ils partagent et qui les porte. La logique première de négociation entre les intérêts des uns et des autres se verra progressivement enrichie par la dynamique relationnelle qui produit de l'interconnaissance et de la confiance. La production d'un sens partagé poussera enfin les acteurs à réactualiser leur projet de départ en lui donnant une légitimité nouvelle.

En s'autorisant progressivement à assumer leurs différences, les acteurs recomposent et approfondissent le commun partagé. Le renforcement des liens (voir schéma précédent) fonde progressivement le socle véritable de l'expérience coopérative. La coopération se révèle alors être une source d'apprentissages individuels et collectifs.

La réussite du projet coopératif dépend d'une part de la qualité des relations entre les membres du collectif et d'autre part des cheminements individuels : qualité de la vie sociale et qualité des individualités. Partant de ce constat, un chemin d'apprentissage de la coopération s'ouvre à trois échelles différentes et à tenir ensemble en situation de projet.

À l'échelle individuelle, le travail personnel de rencontre avec soi-même, qui est aussi un travail de décentrement et de confrontation à l'altérité, permet de prendre progressivement de la distance par rapport aux logiques d'adaptation sociale et de rapports de force. La peur de l'autre devenant moins menaçante, des possibilités nouvelles de confiance, de lien et de responsabilité s'ouvrent au sein des collectifs.

À l'échelle collective, l'apprentissage d'une réelle participation peut favoriser la constitution de collectifs basés non pas sur un effacement des individus, transformés en exécutants ou en « choses » mais au contraire sollicitant, dans la co-construction, les singularités. La reconnaissance mutuelle à différents registres (affection, accès égal au droit, estime sociale) est ici une condition majeure pour que les personnes s'impliquent et coopèrent. Elle est plus globalement, une condition fondamentale de l'épanouissement individuel et d'une société plus juste⁷.

La traduction politique de ces transformations personnelles et collectives renvoie à l'exigente « démocratisation de la démocratie »⁸.

Cet approfondissement démocratique repose ici sur une confiance faite aux acteurs de la société civile pour s'engager dans des relations plus horizontales y compris avec les acteurs publics et développer des innovations à fort potentiel de démultiplication.

Et si la coopération et la qualité des liens entre nous devenaient une visée fondamentale du projet politique à inventer sur nos territoires ?

⁷ Axel Honneth, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf, coll. « Passages », 1992.

⁸ Bernard Lemoult (dir.), *Démocrasi !, Collège des transitions sociétales*, juin 2020 ; & Cynthia Fleury, *Une égalité des capacités pour revitaliser la démocratie*, L'humanité, 11 janvier 2016

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





“ Les réponses à apporter à l'enjeu de faire évoluer les modes de vie doivent nécessairement être collectives : il va falloir (apprendre à) coopérer, au sein de nos propres organisations, mais aussi entre organisations. ”





LES ÉTAPES DE CET ITINÉRAIRE

Il faut faire évoluer nos « modes de vie » !
Oui, mais comment ?
FLASH TES N°3 - janvier 2020 -

Coopérer pour réussir les transitions :
un projet de politique territoriale ?
FLASH TES N°8 - septembre 2020 -



**Le leadership partagé : comment développer des
capacités collectives sur un territoire pour mettre
en œuvre les transitions ?**

FLASH TES N°11 - mars 2022 -



LE LEADERSHIP PARTAGÉ : COMMENT DÉVELOPPER DES CAPACITÉS COLLECTIVES SUR UN TERRITOIRE POUR METTRE EN ŒUVRE LES TRANSITIONS ?

RÉSUMÉ

Pour accélérer les transitions écologiques et sociétales, il va falloir inventer de nouvelles coalitions sur les territoires et favoriser l'émergence de capacités collectives à faire ensemble. L'enjeu est fort : renforcer la résilience des territoires et faire évoluer les modes de vie ! Mais comment donc s'y prendre pour développer de telles capacités

collectives ? Quelles sont les composantes de ce leadership qui serait partagé ? Quels obstacles peuvent apparaître... et comment les surmonter ? Les éléments de réponse proposés ici sont le fruit des échanges recueillis lors du séminaire annuel du programme TES, tenu les 23-24 septembre 2021 à Sucé-sur-Erdre.

LEADERSHIP ET FAIRE ENSEMBLE :

2 NOTIONS COMPLÉMENTAIRES POUR RÉUSSIR LES TRANSITIONS

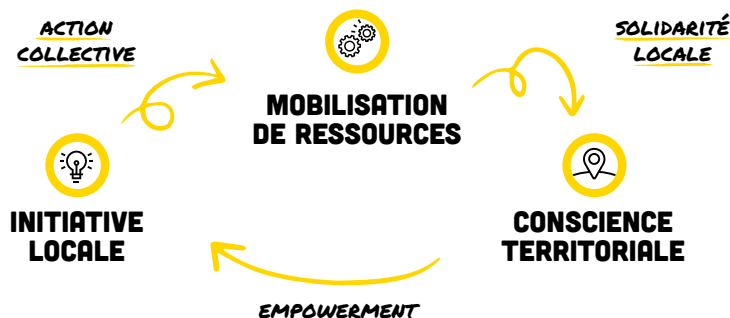
Le faire ensemble est l'un des enjeux majeurs pour réaliser des transitions justes et efficaces. C'est uniquement à travers la coopération entre tous les acteurs qu'il sera possible de renforcer la résilience d'un territoire et de changer nos modes de vie vers plus de sobriété, de résilience et de solidarité.

Dans cette perspective coopérative, ne serait-il pas un peu contre-intuitif de parler de leadership ? Nombre de récits de dynamiques collectives témoignent pourtant du rôle essentiel des leaders dans la réussite de ces projets¹. Mais on parle ici d'un type spécifique de **leadership valorisant la coopération entre individus et organisations**.

→ **Quelles sont les composantes-clefs d'un leadership qui est partagé, et comment le développer sur un territoire ?**

PARTAGER LE LEADERSHIP POUR FAVORISER L'INNOVATION SOCIALE SUR LES TERRITOIRES

À l'heure de la métropolisation des territoires nationaux, les petits villages de 500 habitants sont-ils voués à disparaître ou peuvent-ils parvenir à se revitaliser ? Une enquête réalisée dans le village de Saint-Camille (Québec) par l'équipe du CRISES autour de Juan-Luis Klein, a démontré le rôle central du leadership partagé dans le succès des initiatives collectives visant le développement des communautés². Ils en ont tiré un modèle montrant les effets de la coopération sur les projets locaux.



¹ C'est le cas notamment d'une enquête réalisée par le Programme TES sur l'association EPV et le projet de chaufferie bois de l'AFUL Chantrerie à Nantes.

² Juan-Luis Klein et al., « Saint-Camille : Récit d'une expérience de co-construction de la connaissance », Les Cahiers du CRISES, mai 2015.



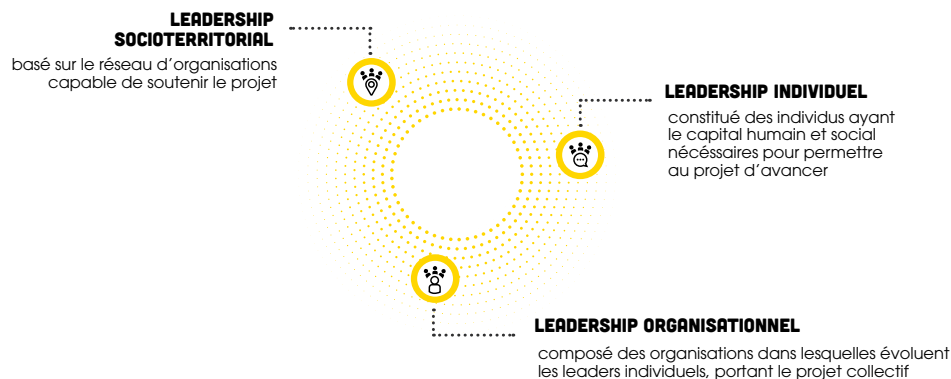
Au départ, un ou des leaders construisent un projet et se mobilisent pour convaincre d'autres acteurs de l'utilité de l'initiative. À Saint-Camille, quatre investisseurs privés créent le Groupe du coin, un fonds destiné à acheter des bâtiments désaffectés pour les reconverter. Ils parviennent à entraîner d'autres investisseurs du village dans l'aventure tout en renforçant leur légitimité en tant que leaders reconnus et soutenus par la communauté locale.

Ensuite, les acteurs parviennent à **mobiliser des ressources (humaines, organisationnelles, financières)** pour faire avancer le projet. Le Groupe du coin rachète notamment le bâtiment du magasin général pour créer l'*auberge du P'tit bonheur*. Par la mobilisation des habitants et des organisations et institutions locales, le *P'tit bonheur* devient le nouveau cœur symbolique du village, un pôle culturel permettant rencontres et échanges. Il contribue ainsi à l'**émergence d'une conscience territoriale** redonnant de la fierté aux habitants, attirant de nouveaux arrivants... et permettant de développer de nouvelles initiatives.

Cet exemple témoigne du levier majeur que peut constituer un leadership partagé pour accroître le capital socio-territorial d'une collectivité. Le **partage du leadership ne signifie pas la fin des leaders individuels**, bien que l'accent soit mis sur la coopération entre acteurs.

Le rôle du leader est en effet de porter et d'incarner une vision, de motiver et mettre en confiance les autres acteurs, et de faciliter la conduite du projet. C'est ce qui s'est passé dans le cas du projet collectif d'EPV (binôme de leaders) ou du projet de développement d'une chaufferie bois de l'AFUL Chantrerie à Nantes (leader individuel).

S'ajoutent au(x) leader(s) individuel(s) des capacités collectives permettant d'associer d'autres acteurs au projet et ainsi de multiplier l'accès aux ressources. On peut alors partager le leadership entre les acteurs selon les compétences nécessaires, les occasions qui se présentent et les obstacles à affronter. Ainsi à EPV, la diversité des compétences des membres a soutenu le projet commun et permis une montée en compétence collective. Il faut donc voir une complémentarité entre trois formes de leadership³:



Selon J-L Klein, pour développer un leadership partagé, un groupe local devra :

- Veiller à combiner des **ressources endogènes** (provenant des membres du collectif) et des **ressources exogènes** (mobilisées grâce aux autres acteurs et organisations locales).
- Faire en sorte que les tensions et désaccords ne mènent pas à des blocages mais à des **compromis** permettant de faire progresser les initiatives. Pour cela, le groupe doit :
 - Développer un consensus fort sur le problème central ;
 - Assurer un équilibre du pouvoir pour que tous les acteurs puissent se faire entendre et écouter ;
 - Insister sur la dimension innovatrice de l'initiative locale.
- Veiller à l'insertion des leaders dans différents **réseaux**, à la fois territoriaux et sectoriels.
- Assurer l'équilibre entre un leadership **stable**, nécessaire pour bien connaître les réseaux et ressources existantes, et un leadership ouvert au **renouvellement** et évolutions.
- Permettre le développement de capacités à **partager le savoir-faire** acquis, favorisant notamment les dynamiques d'apprentissage collectif.

COMMENT S'Y PRENDRE POUR DÉVELOPPER DES CAPACITÉS À FAIRE ENSEMBLE ?

Sur chaque territoire, le chemin pour développer un leadership partagé sera bien sûr sinueux et singulier. Quelques pistes peuvent néanmoins être identifiées. En voici trois, présentées lors du séminaire annuel de TES en 2021 :

PARTIR DES SPÉCIFICITÉS DU TERRITOIRE POUR EMBARQUER LES ACTEURS, LÀ OÙ ILS SONT

Pour Cyria EMELIANOFF⁴, les pratiques existantes d'un territoire peuvent constituer un socle pour lancer des dynamiques de transition larges et inclusives. Être à l'écoute des habitants peut ainsi permettre :

- **D'engager des échanges à partir des connaissances et savoir-faire locaux.**
Par exemple, dans le hameau de Bouix à Avessac, l'écoute des « anciens » a été cruciale pour comprendre les enjeux locaux et lancer une dynamique⁵.
- **D'intéresser des acteurs parfois réticents** en faisant de la réparation de « leur » territoire la base du faire ensemble – et ainsi associer des émotions positives au mot « transition », qui peut parfois avoir valeur de repoussoir. On peut citer notamment l'exemple de Loos-en-Gohelle, où l'accent mis sur l'histoire partagée de ce territoire minier a permis de mobiliser les habitants autour de démarches de transition.
- **D'élargir la portée des démarches de transition** en reconnaissant et soutenant toutes les initiatives du territoire – aussi petites ou ponctuelles qu'elles soient. Permettre aux habitants de se réapproprier leurs rues peut être une piste intéressante à explorer.

METTRE EN PLACE DES OUTILS AU SERVICE DES COOPÉRATIONS SUR LES TERRITOIRES

Comme le rappelle Claire ROUMET⁶, différents outils peuvent être développés par les collectivités pour soutenir des formes de leadership partagé. Energy Cities identifie notamment l'élaboration des budgets municipaux avec les habitants, la création de laboratoires urbains, la co-construction de projets municipaux, la mise en place de politiques de démocratie participative, le lancement de partenariats multi-acteurs⁷...

Ainsi, à Grenoble, la municipalité s'est appuyée sur une forte culture démocratique locale pour développer un laboratoire urbain de participation citoyenne. La municipalité soutient des initiatives citoyennes à travers la mise en place d'un budget participatif ou des conseils citoyens indépendants. Elle tente aussi d'inclure les citoyens dans les projets municipaux, par exemple grâce au Grenoble CivicLab qui vise à co-concevoir des outils numériques.

DÉVELOPPER LES CAPACITÉS PERSONNELLES ET INTERPERSONNELLES DES INDIVIDUS

Enfin, comme en témoigne Christine AUDOUX⁸, les dynamiques d'interactions entre acteurs sont capitales pour développer des capacités collectives. Jean-François CARON, maire de Loos-En-Gohelle, disait ainsi : « En tant que maire, mon rôle est celui d'un entraîneur-joueur : il s'agit d'agencer au mieux les acteurs et de faire système⁹ ».

⁴ Géographe, professeure à l'Université du Maine.

⁵ Enquête de Cyria Emelianoff et Nicolas Régis (ECPV) à Avessac.

⁶ Responsable des orientations et partenariats stratégiques à Energy Cities.

⁷ Sylvie Lacassagne et al. Fabrique de Transition Démocratique - Implication des citoyens dans la transition énergétique en Europe, Rapport Energy Cities, 2020.

⁸ Sociologue intervenante, consultante et chercheuse.

⁹ « Faire la ville, c'est la co-produire », *Demain la Ville*, octobre 2016. Accessible [ici](#).





Il est certain que sans l'implication de tous les acteurs, un leadership partagé ne pourrait complètement se développer sur les territoires. Or, comment mobiliser notamment ceux qui, du fait des épreuves de la vie, subissent des formes de mépris et tombent parfois dans le ressentiment¹⁰ ? Pour inclure ces publics, un leadership partagé devra faire preuve d'une **double capacité** :

- Il s'agit d'une part de permettre aux acteurs de reconnaître leur propre capacité à dire et à agir. Cette capacité essentielle d'auto-désignation peut être favorisée par des conditions (espaces, événements, ateliers...) qui en favorisent l'émergence.
- D'autre part, les leaders doivent savoir reconnaître les individus dans leurs capacités, tant au niveau de leurs discours que de leurs actions. Ainsi, cette capacité d'imputation permet aux acteurs de réellement participer à une dynamique et d'éviter le rôle de simple « exécutant ».

Cette double capacitation des acteurs, qui ne peut se faire sans la conscience, l'attention et les actes délibérés des leaders, s'avère sans doute une **condition essentielle pour engager des dynamiques collectives** sur les territoires.

QUELS ENJEUX SUR LES TERRITOIRES ?

Se mettre à coopérer sur un territoire pour développer des capacités à faire ensemble... cela ne va donc pas de soi !

Comme en témoignent les acteurs sur les territoires pilotes du Programme TES, les dynamiques de coopération vont à l'encontre de représentations fondamentales de notre modernité (séparation public/privé, concurrence économique...) et de la manière dont nos sociétés sont organisées (répartition des compétences par échelon territorial, appels à projets...).

Favoriser le portage politique des initiatives de coopération implique ainsi de lever certains freins relatifs aux représentations. Comprendre, par exemple par le module de formation sur les modes de vie mis en place par le Collège avec l'Ademe PDL et le CNAM, que la coopération entre acteurs est un préalable essentiel au changement des pratiques.

Il s'agit également de **s'appuyer sur des collectifs d'élus et d'agents**, incluant idéalement les maires. L'objectif est alors de créer une assise pour des convergences entre les projets communaux et le projet de territoire, comme le propose le réseau de projets pilotes portés par les maires du Pays de Pouzauges.

Enfin, un enjeu fondamental consiste à **apprendre à faire ensemble** entre les différents acteurs des territoires en dépassant les logiques de chacun. Et il y a tout à y gagner comme en témoigne la collaboration entre l'association EPV et Redon Agglo pour lancer des dynamiques collectives sur des territoires pilotes – une zone d'activités, un hameau, un centre-bourg : à EPV, le rôle de facilitateur, à Redon Agglo la charge de construire des articulations entre les initiatives qui émergent et leurs politiques publiques.



ALORS, QUELLES PISTES POUR AVANCER ?

- Réfléchir à la question des échelles sur lesquelles mobiliser la société civile et bien choisir les projets pour donner envie de s'y impliquer.
- Laisser faire les dynamiques spontanées (y compris celles que les collectivités n'ont pas déclenchées).
- Développer des espaces de montée en compétence collective pour les acteurs locaux.
- Travailler au soutien et à la diffusion des initiatives.

¹⁰ Pierre Rosanvallon, *Les épreuves de la vie*, Paris, Gallimard, 2022 ; Cynthia Fleury, *L'amer*, Paris, Gallimard, 2021.

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





“

Le partage du leadership ne signifie pas la fin des leaders individuels. Bien que l'accent soit mis sur la coopération entre acteurs, le rôle du leader est en effet de porter une vision, de motiver et mettre en confiance les autres acteurs, et de faciliter la conduite du projet.

”



ITINÉRAIRE



LES REPÈRES STRATÉGIQUES POUR CONDUIRE DES DÉMARCHES DE TRANSITIONS



LES ENJEUX

« La terre brûle mais... » savons-nous vraiment comment éteindre l'incendie ?

Certes, il nous faut vaincre le déni et produire un effort de sensibilisation, encore et encore, pour bousculer nos habitudes, dénoncer certains rapports de domination (sur d'autres hommes... sur les animaux... sur le système Terre) et « désintoxiquer » nos représentations dopées aux énergies fossiles. Mais cela suffira-t-il ?

→ Au-delà des phénomènes de dissonances cognitives, **les acteurs sur les territoires se posent aujourd'hui la question de la mise en œuvre de la transition.**

- Comment par exemple **sortir des silos** qui encore trop souvent limitent la portée des démarches de transition à un ou deux élus et quelques agents au sein des collectivités ? Comment dépasser le plafond de verre et embarquer les décideurs en collectif ?
- Comment **porter un projet trans-partisan et multi-niveaux** pour mobiliser les compétences et les acteurs des différents échelons administratifs ?
- Comment faire « avec » voire « à partir » de la société civile pour être en capacité d'agir sur les comportements des habitants ?

Autant de défis qui se posent à celles et ceux qui veulent porter un projet transformateur sur le territoire.

Pour répondre à ce besoin en terme de méthode, peut-on identifier quelques repères pour l'action pour construire des stratégies de transition qui embarquent largement les acteurs dans leurs diversités ?



NOS PISTES POUR AVANCER

→ Pour accompagner les territoires dans la mise en œuvre de stratégies territoriales de transition, le groupe méthodologique a publié une note stratégique détaillant un certain nombre de **principes d'actions et d'actions structurantes**. Au cœur de ces transformations se trouve la coopération, présentée ici comme le levier essentiel pour faire émerger une culture territoriale de transition.

FLASH TES N°5

→ Mais derrière ces lignes directrices pour conduire des innovations sociales, se posait encore la question de la mise en œuvre des différentes actions. Pour y répondre « en marchant », il a été proposé d'élaborer des **fiches méthodes** à partir des échanges entre territoires pilotes. Les acteurs identifient alors les sujets à traiter en priorité, partagent des expériences et tentent d'identifier des éléments méthodologiques (visées, outils potentiels, points de vigilance, exemples inspirants...) qui seront affinés au fur et à mesure de l'avancée des expérimentations.

- La première fiche méthode porte sur des **grilles de questionnement des projets**, un outil conçu pour embarquer élus et agents communaux et intercommunaux autour de leur projet de territoire. Cette fiche méthode identifie les conditions à rassembler pour que ces grilles ne soient pas « l'outil de plus » pour les acteurs.

FICHE MÉTHODE N°1



- La seconde fiche porte sur **le soutien aux initiatives** et dresse un panorama des multiples outils à disposition des acteurs locaux en invitant à développer des démarches partenariales globales et ambitieuses pour produire des effets en terme de transformation.

FICHE MÉTHODE N°2

- En parallèle de ces actions pour favoriser une culture territoriale de coopération, peut-on développer des projets qui fassent évoluer les pratiques sur les territoires ? L'approche des modes de vie semble nous y inviter mais encore faut-il passer de la théorie à la mise en œuvre. Les repères méthodologiques font office de (première) proposition d'outil pour accompagner le déploiement de ces projets pilotes. Une **note de synthèse** retranscrit le travail en cours réalisé par le Collectif des acteurs.

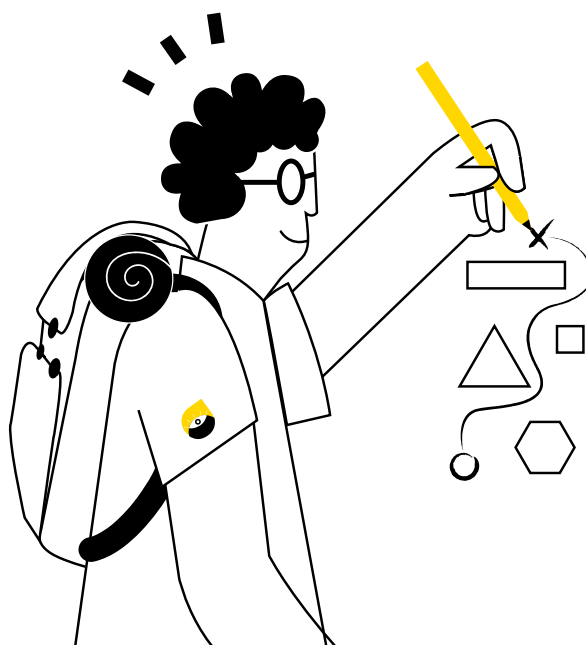
NOTE DE SYNTHÈSE SUR LES REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES



NOS FUTURES ACTIONS

Le Collège a pour ambition de constituer une **véritable boîte à outils** pour accompagner les acteurs dans la mise en œuvre de leur stratégie territoriale de transition.

- De **nouvelles fiches méthodes** vont suivre. La prochaine portera sur les espaces de formation et de montée en compétence collective pour accompagner une dynamique d'innovation en terme de conduite de politiques publiques.
- Un nouveau **site internet** pour le Collège doit également permettre la mise en place d'une base de données ergonomique pour soutenir le travail d'accompagnement auprès des acteurs des territoires.
- Après une première phase de conceptualisation, les **repères méthodologiques** vont être désormais testés et affinés sur les territoires pour aboutir à une v.2 début 2023.
- De même, une **nouvelle version de la note stratégique** intégrera les enjeux identifiés par les projets pilotes.





LES ÉTAPES DE CET ITINÉRAIRE



Territoires en transition énergétique et sociale : quelles stratégies possibles et souhaitables ?

FLASH TES N°5 - mai 2020 -



Une grille de questionnement des projets au service du territoire... et des transitions

FICHE MÉTHODE N°1 - avril 2022 -



Soutenir les initiatives : un enjeu de coopération pour les transitions

FICHE MÉTHODE N°2 - avril 2022 -



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

NOTE DE SYNTHÈSE SUR LES REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES - avril 2022 -



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.*

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-sociales.fr • college-ts@imt-atlantique.fr





“

Pour changer les modes de vie sur les territoires, il faut lancer localement des démarches stratégiques d'innovation sociale qui placent la coopération au centre des changements à conduire. Ce processus global s'appuie sur deux éléments centraux : des principes d'action à partager et des actions structurantes à déployer.

”





LES ÉTAPES DE CET ITINÉRAIRE

○ Territoires en transition énergétique et sociétale : quelles stratégies possibles et souhaitables ?
FLASH TES N°5 - mai 2020 -



Une grille de questionnement des projets au service du territoire... et des transitions

FICHE MÉTHODE N°1 - avril 2022 -

○ Soutenir les initiatives : un enjeu de coopération pour les transitions
FICHE MÉTHODE N°2 - avril 2022 -



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

NOTE DE SYNTHÈSE SUR LES REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES - avril 2022 -



UNE GRILLE DE QUESTIONNEMENT DES PROJETS AU SERVICE DU TERRITOIRE... ET DES TRANSITIONS



FICHE
MÉTHODE N°1

avril
2022



“ 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

“ Un projet de territoire, c'est bien. Le mettre en œuvre c'est encore mieux ! Et une grille peut y aider. ”

La rédaction d'un projet de territoire est un moment politique important dans l'installation d'une équipe intercommunale.

Mais alors que se dessine une vision d'avenir pour le territoire - une vision qui, dans l'idéal, a été co-construite, il n'est pas toujours évident pour les communes, les élus, les agents voire même la société civile de s'approprier ce document et d'en faire un guide pour les politiques publiques et projets à venir.

Alors comment s'y prendre pour créer une dynamique autour de ce projet politique de territoire ?

Les élus et les agents pourraient élaborer ensemble une grille qui passe au crible les projets à la lumière des axes stratégiques du territoire.

Mais quelles conditions rassembler pour que cet outil soit approprié par les acteurs ?

QUELLES VALEURS AJOUTÉES POUR LES TRANSITIONS ?

Les démarches de transition ont pour particularité de mobiliser les politiques publiques de manière transversale en décroissant les approches, plus traditionnelles, par thématique et en appelant à davantage de coopérations. Construire une grille d'analyse des projets au regard du projet de territoire peut apporter de ce point de vue de multiples avantages.

- **Partager une visée commune pour le territoire**

La grille peut venir soutenir un effort d'acculturation aux enjeux du territoire. Il s'agit de créer un langage commun aux élus et agents au sein des communes et de l'intercommunalité... sans oublier les autres acteurs du territoire qui pourront aussi s'emparer de l'outil.

- **Identifier des coopérations au sein des collectivités et sur le territoire**

L'objectif est bien d'inciter les acteurs à s'associer pour créer des synergies entre les projets qui émergent sur le territoire.

- **Questionner les projets... et faire un pas de côté pour réfléchir à la visée, aux moyens, et aux ressources**

- **Soutenir la mise en transversalité des projets et des politiques publiques**

En vérifiant que les services, l'intercommunalité et les communes ont bien été associées dans les projets emblématiques soutenus sur le territoire.

- **Soutenir des évolutions de pratiques (sobriété, résilience, solidarité)**

L'outil peut sensibiliser les acteurs ciblés aux enjeux de la transition sur le territoire. La grille facilitera ainsi l'identification des leviers à actionner pour viser une évolution des modes de vie et envisager des pistes d'adaptation.

LES PRINCIPES D'ACTION À MOBILISER

1 EXPÉRIMENTATION

On teste... on ajuste...
on déploie... on complète...

3 RÉFLEXIVITÉ

La grille suscite des questionnements :
comment mieux faire sur le territoire ?

2 INCLUSIVITÉ

La grille est compréhensible par tous ;
elle vise à mobiliser le plus d'acteurs sur
le territoire.

4 APPRENTISSAGE COLLECTIF

Les acteurs créent collectivement
une culture de territoire.

LES PRÉREQUIS

Cette partie sera complétée ultérieurement.
N'hésitez pas à nous contacter pour partager vos expériences.



ZOOM SUR... UNE INITIATIVE NAISSANTE

LA GRILLE D'ANALYSE DES PROJETS DE LA CC. DU PAYS DE POUZAUGES

À Pouzauges, l'idée de grille d'analyse des projets est apparue à l'issue d'une réflexion lancée par un collectif d'élus communautaires autour de la définition des transitions dans le cadre du projet du territoire.

Il a alors été décidé de créer « un filtre commun permettant de mesurer la cohérence et la convergence de nos actions » comme l'expliquent les élus.

Identifier les objectifs généraux du projet, réfléchir sur la manière de faire, identifier les principaux impacts du projet. Cette grille, accompagnée par un mémo d'aide à l'utilisation, a été présentée à l'ensemble des conseils municipaux du territoire. Des réunions animées par les vice-présidents

élus sur ces communes avec la présence de la Présidente et du DGS ont permis d'ouvrir une discussion sur l'avenir du territoire, la manière de conduire les projets pour favoriser davantage le faire ensemble et l'intérêt de s'appuyer sur cette grille pour y parvenir.

De ces échanges, est né l'idée de lancer un réseau de projets pilotes sur le territoire.

Ce réseau qui se met en place sous le pilotage d'une des maires du territoire, ouvre donc des échanges entre communes et avec l'intercommunalité sur des manières vertueuses – peut-être très locales - de développer des projets... avec l'ambition d'atteindre les objectifs fixés dans le projet de territoire.



Ce qu'en disent les acteurs du territoire

“ Un outil d'appui au montage de projet pour favoriser les discussions avec les experts et techniciens, pour faire du lien avec le projet intercommunal, pour agir en transversalité. ”

“ Un outil d'aide à la décision et d'accompagnement du dialogue entre communes et intercos et entre élus et agents. ”

“ Un outil d'aide à la priorisation (et au renoncement) des projets, puisqu'il permet d'identifier ceux qui contribuent le plus au projet de territoire. ”

“ Un outil pédagogique pour expliciter des choix auprès de la population. ”

“ Un outil d'évaluation et d'analyse, pour repenser les process et le montage des projets. ”

SAISIE DU PROJET

Date Titre du projet
(31 caractères max)

LE PROJET POUR QUOI FAIRE ?

.....
.....
.....

CONTRIBUTION AU PROJET DE TERRITOIRE, LA “VISÉE DU PROJET”

Entretenir et accompagner une dynamique économique

Impulser la transition environnementale et énergétique vers une marque de territoire

Accompagner la cohésion sociale et intergénérationnelle

Proposer une offre innovante de service public de qualité et adaptée à l'évolution des modes de vie

Valoriser les atouts du tourisme et de l'offre culturelle

S'ancrer dans la nature et son paysage bocager

Développer des pratiques internes responsables, transversales et innovantes

COHÉRENCE SUR LA MANIÈRE DE FAIRE

Dimension matérielle du projet

À l'usage, les consommations
d'énergie

Si bâtiment : quel type d'énergie
utilisée

Lutte contre l'étalement urbain,
le projet

Intégration de matériaux
bio sourcés

Temps d'utilisation
(projet d'infrastructure)

Dimension immatérielle du projet

Les prestataires

La population concernée

La dimension culturelle

La dimension éducative
et sociale

Prise en compte du maillage
bocager

Sollicitation de l'EPCI
(conseils, financement juridique, ...)

Sollicitation autres communes
pour partager le projet

Construction du projet en lien
avec la société civile

Le projet est mis en œuvre
avec la société civile

LES IMPACTS ET LES EFFETS DU PROJET À TERME

Consommation des ressources

Maintien de la valeur ajoutée
sur le territoire

Cohésion sociale et participation
citoyenne

Effet d'entraînement d'autres
acteurs ou démultiplication

Social : accès des services
au plus grand nombre
ou réduction des inégalités

QUELQUES EXEMPLES DE GRILLES

Selon les acteurs, cette grille sera plus ou moins précise et pourra se présenter sous forme de :

- **Liste de questionnements pour affiner les projets**, comme par exemple cette [grille de la région Bretagne](#) ;
- **Questionnaire pour identifier les axes du projet de territoire** pris en compte par le projet
> on pourra imaginer des pictogrammes à faire apparaître dans la fiche projet ;
- **Système de notation** pour identifier le degré de prise en compte des axes du projet de territoire
> avec pour rendu un diagramme en forme de toile d'araignée, comme proposé par l'[agence de cohésion des territoires pour les CRTE](#).

LES POINTS DE VIGILANCE

Un outil qui doit être porté par un collectif d'élus... et co-construit avec les services (EPCI, Communes)

En étant au départ de l'initiative, les élus donneront à l'outil une portée transformatrice en fixant une visée politique, en créant une dynamique autour de l'outil et en soutenant par la mise en place de cet outil la mise en transversalité des politiques publiques.

S'appuyer sur quelques critères fondamentaux du projet de territoire

(ou à défaut des différents plans territoriaux : PCAET, PAT, PLUI, Plan mobilités) avec l'objectif de viser des évolutions de pratiques.

Inscrire la grille dans une démarche évolutive

La visée de transformation n'étant jamais partagée uniformément sur un territoire, les critères peuvent devenir plus exigeants au fur et à mesure de l'appropriation de l'outil. L'objectif est de créer un outil inclusif pour lancer une dynamique collective engageant un maximum d'acteurs sur le chemin des transitions.

Un outil qui accompagne les acteurs et aide au montage de leur projet

Utilisée en amont puis tout au long de la vie du projet, cette grille peut éclairer une problématique à la lumière de la visée générale pour le territoire.

L'élaboration de la grille peut être un moment privilégié de mise en dynamique des acteurs

Aucun outil ne peut générer à lui seul des coopérations, d'où l'intérêt de le co-construire en organisant par exemple une première phase d'expérimentation pour évaluer avec les acteurs concernés la pertinence des critères établis et l'améliorer.

Un outil simple et ergonomique pour une prise en main rapide et facile par et pour tous

Pour continuer à cheminer

Flash TES n°3

janvier 2020

Il faut faire évoluer nos modes de vie. Oui mais comment ?

Flash TES n°5

mai 2020

Territoire en transition énergétique et sociétale : quelles stratégies possibles et souhaitables ?

Flash TES n°10

avril 2021

La Fabrique du Pays de Pouzauges : quelles innovations sociales et politiques pour un espace de soutien aux initiatives ?



“ **Le Programme transitions écologiques & sociétales (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.

Les fiches sont réalisées par les acteurs des territoires qui identifient les sujets à traiter, partagent leurs expériences et proposent des éléments de méthode. Ces outils s'incrustent dans une Stratégie territoriale de transition. Elles évolueront au fur et à mesure de l'avancée des expérimentations.

Vous avez lu la v.1 d'avril 2022.



Contact

Collège TS

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

college-ts@imt-atlantique.fr

“

Une grille de questionnement de projets peut devenir un outil stratégique pour créer une dynamique collective autour du projet de territoire.

Il s'agit de créer un langage commun aux élus et aux agents des communes et de l'intercommunalité... sans oublier les autres acteurs qui pourront aussi s'emparer de l'outil.

”





LES ÉTAPES DE CET ITINÉRAIRE

Territoires en transition énergétique et sociétale : quelles stratégies possibles et souhaitables ?

FLASH TES N°5 - mai 2020 -

Une grille de questionnement des projets au service du territoire... et des transitions

FICHE MÉTHODE N°1 - avril 2022 -



Soutenir les initiatives : un enjeu de coopération pour les transitions

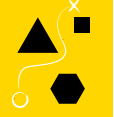
FICHE MÉTHODE N°2 - avril 2022 -

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

NOTE DE SYNTHÈSE SUR LES REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES - avril 2022 -



SOUTENIR LES INITIATIVES : UN ENJEU DE COOPÉRATION POUR LES TRANSITIONS



FICHE
MÉTHODE N°2

avril
2022



“ 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

“ Comment inscrire les initiatives dans une démarche de territoire ? ”

À des échelles souvent très locales, des initiatives émergent et portent en germe de nouvelles façons de se nourrir, de travailler, de se déplacer, de se divertir... bref de répondre aux besoins et envies de la population !



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

“ Comment peut-on soutenir ces initiatives et en faire des moteurs de la transition sociétale et écologique ? ”

De nombreux outils existent ! Mais l'enjeu est de les inscrire dans une démarche globale, pérenne et inclusive. Il s'agit de «reconstruire du commun» ensemble et pour tous sur le territoire.

QUELLES VALEURS AJOUTÉES POUR LES TRANSITIONS ?

• Donner à voir et accompagner l'émergence de projets novateurs

Sur chaque territoire des personnes innovent, cherchent à répondre à des besoins non satisfaits et agissent à leur façon dans une visée d'intérêt général.

“ Mais est-ce vraiment connu de tous ? ”

Il serait intéressant de repérer ces porteurs de projet, de leur proposer un accompagnement et de valoriser leurs initiatives pour inspirer d'autres habitants. Ces projets qui « sortent des cases » sont souvent fragiles dans une phase d'émergence et il n'est pas toujours facile de trouver les ressources (financières mais aussi humaines) pour les développer et les faire connaître.

• Développer un esprit de coopération entre acteurs

Cette démarche de soutien aux initiatives a vocation à mettre en réseau des acteurs qui s'investissent sur le territoire. Par ce cercle informel d'échange et d'entraide, certaines représentations peuvent évoluer (« la collectivité n'est pas qu'un simple guichet » ; « les porteurs de projet ne sont pas que des opposants ») et favoriser l'émergence de nouvelles initiatives.

“ À terme, il s'agirait de créer une véritable culture de la coopération entre acteurs sur un territoire. ”

• Travailler à l'articulation des initiatives avec les politiques de transition pour faire évoluer les modes de vie

Pour réussir à faire évoluer les modes de vie, il est nécessaire de mobiliser l'ensemble des acteurs sur un territoire.

“ Les politiques publiques doivent donc s'appuyer sur ceux qui font et portent des projets pour espérer changer les pratiques de mobilités, d'alimentation, de logement, de loisirs... ”

L'attention portée aux projets innovants qui émergent sur le territoire permettra aussi d'anticiper sur les politiques publiques de demain, avec l'enjeu de la résilience (adaptation, sobriété, solidarité).

LES PRINCIPES D'ACTION

À MOBILISER

1

INCLUSIVITÉ

Sortir de l'entre-soi dans une logique d'alliance pour embarquer le plus de monde possible.

2

COOPÉRATION

Un réseau d'acteurs crée des passerelles entre organisations et mobilise des ressources sur et en dehors du territoire.

3

LEADERSHIP PARTAGÉ

Pour réussir, la démarche est co-portée par une diversité d'acteurs sur le territoire.

4

APPRENTISSAGE COLLECTIF

Les acteurs s'appuient et s'entraident pour soutenir et accélérer les transitions sur le territoire.

LA BOÎTE À OUTILS

POUR SOUTENIR LES INITIATIVES

De multiples outils existent pour soutenir les initiatives sur un territoire !

“ En fonction des besoins mais aussi et surtout des envies des acteurs du territoire, il est possible de s'appuyer sur certains outils, l'objectif à terme étant de les conjuguer dans une démarche globale et ambitieuse. ”



Le repérage des initiatives du territoire

Le repérage des initiatives valorise ce qui se fait (et n'est pas forcément visible) sur le territoire. Cette démarche incite également à assumer dans la durée une posture d'animation pour ceux qui l'entreprennent. D'où l'intérêt de mobiliser différents acteurs : l'intercommunalité mais aussi les communes, le conseil de développement, des associations, les clubs d'entreprises locaux, les représentants agricoles...

Des outils comme des cartes ou des guides peuvent être mobilisés pour l'animation de cette démarche, comme le wiki du Pays de Redon tenu par le Conseil de développement local.



Des démarches d'enquêtes auprès des acteurs du territoire

Une enquête auprès des porteurs de projet du territoire ouvre sur une connaissance nouvelle du territoire (qui n'est plus seulement statistique) avec l'objectif d'identifier des obstacles mais aussi des leviers pour agir et innover. La posture d'écoute propre à ces démarches d'enquête vise à aller à la rencontre des porteurs de projets, susciter de l'échange et du dialogue.

Des rencontres entre porteurs d'initiatives



On peut imaginer un format d'événement qui s'adresse particulièrement aux porteurs de projet pour favoriser leur mise en réseau, créer des synergies entre projets et identifier des pistes à explorer en commun.

Ce fut le cas notamment du Booster d'initiatives organisé par le Conseil de développement d'Erde et Gesvres.

Un partenariat avec des médias locaux



La presse régionale ou d'autres médias locaux peuvent bien sûr être des alliés naturels dans ces démarches de soutien.

La Fabrique du Pays de Pouzauges a établi, par exemple, un partenariat avec Demain Vendée pour la réalisation de Capsules vidéo dans le cadre de l'accompagnement proposé aux porteurs de projet.



Des fêtes et des événements culturels

Il est important de célébrer les « petites victoires » de la transition, d'incarner celles-ci dans le vécu d'acteurs du territoire et de faire du lien entre le passé, le présent et l'avenir. Pour mettre en lumière les initiatives autour d'un événement festif, des dispositifs existent comme la Fête des possibles.

La culture permet de toucher des publics éloignés en mobilisant notamment des registres plus ludiques. On peut citer les conférences Ch'ti TaiDx lancées à Loos-en-Gohelle. Ou encore le projet Catalis lancé par les PNR Loire-Anjou-Touraine et de Brière et le Pays de Retz. Celui-ci vise à créer une dynamique de « collectage » et de « traces » autour d'un Spectacle pour donner envie aux habitants de changer leurs modes de vie.

Des dispositifs d'accompagnement type Fabrique de territoire

Pour lancer des initiatives qui « sortent des cases », les porteurs de projet ont besoin d'aides techniques, juridiques, réglementaires ou financières. Il faut pouvoir proposer des accompagnements sur mesure en mobilisant un réseau d'acteurs ressources sur le territoire. La Fabrique du Pays de Pouzauges accompagne des projets sous des formes diverses : parrainage, réseautage, aide au montage financier, facilitation, médiatisation... En mobilisant des acteurs du territoire (élus, agents, entreprises, associations...), la Fabrique contribue également au renforcement d'une culture de coopération et participe à l'élaboration d'une vision partagée de l'avenir du territoire.

D'autres formats plus souples peuvent être envisagés comme des ateliers de co-développement organisés ponctuellement autour de projets identifiés.

Un fonds de dotation territorial



Et si soutenir les initiatives passait aussi par... des aides financières ! Pour susciter l'implication citoyenne dans le soutien aux innovations, il peut être intéressant de mobiliser de l'ingénierie financière pour réunir des fonds provenant de divers acteurs : collectivités, entreprises, associations, habitants.

Par exemple, un fond de dotation réunissant des associations sportives, culturelles et de l'ESS est ainsi en cours de montage sur le Pays de Redon.

LES PRÉREQUIS

Cette partie sera complétée ultérieurement.
N'hésitez pas à nous contacter pour partager vos expériences.

LES POINTS DE VIGILANCE

Une démarche de soutien aux initiatives porte en germe l'espoir d'un véritable changement culturel. L'enjeu est bien d'apprendre à faire ensemble dans un esprit de solidarité et de bien commun territorial. Lancer une telle démarche ne se fait donc pas sans susciter quelques questionnements de fond.

Quelles initiatives soutenir ?

Faut-il soutenir les initiatives qui favorisent des modes de vie sobres, résilients et solidaires ou viser un accompagnement plus large à destination de tous les porteurs de projet sur le territoire ?

Faut-il se focaliser sur les initiatives collectives ou peut-on aussi soutenir les projets individuels ?

Dans tous les cas, s'entendre sur des critères de sélection pour le repérage des initiatives apparaît comme une étape préalable indispensable.

“ Un des enjeux est de sortir du réseau des convaincus pour constituer des coalitions élargies d'acteurs avec l'envie d'inventer de nouvelles manières de faire. ”

C'est à cette seule condition que la transition sera réussie !

Du temps en plus ?

Du temps gratuit ?

Alors que le développement de projets est souvent considéré comme étant au cœur de l'action publique, répondre aux besoins des porteurs de projet implique d'adopter une posture d'accompagnement (moins visible et peut-être... moins valorisable) qui n'est pas sans effet sur l'organisation des collectivités.

“ Comment libérer des ressources humaines pour l'animation territoriale ? Comment mobiliser les services en transversalité pour répondre aux besoins (ponctuels) des porteurs de projets ? Et pour les acteurs volontaires, peut-on trouver des moyens pour valoriser, rétribuer ou financer leurs implications dans ce travail ? ”

Créativité et esprit collectif seront requis pour répondre à ces questions de fond : fléchage de certaines ressources d'animation (écologie industrielle et territoriale, action culturelle...), valorisation de l'implication citoyenne, nouvelle ingénierie financière...

Soutenir les initiatives : une compétence partagée ?

Il n'est pas toujours évident de concevoir que l'intercommunalité doit soutenir des projets qui émergent à des échelles très locales.

Mais les mairies peuvent-elles vraiment soutenir cet effort seules ? La porte d'entrée pour un certain nombre d'acteurs ressources (conseil de développement, club d'entreprises, partenaires techniques...) est en effet à l'échelle intercommunale.

Au vu du rythme de l'action publique, est-ce aux acteurs de la société civile de prendre en charge ce rôle ? Mais là encore, il est utile de s'appuyer sur les intercommunalités et les communes pour répondre à certains besoins des porteurs de projet.

“ Il faut veiller à ce qu'une démarche de soutien aux initiatives soit co-portée avec conviction par une diversité d'acteurs sur un territoire. ”



ZOOM SUR... UNE INITIATIVE NAISSANTE

LA DÉMARCHE DU CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT D'ERDRE & GESVRES

Quel rôle peut jouer un Conseil de développement dans le soutien aux initiatives ?

Depuis 2017, le Conseil d'Erdre & Gesvres, très investi sur le sujet des transitions sur son territoire, a tenté de répondre à cette question avec une certaine dose de créativité... et de la persévérance.

Après la mise en place d'un outil cartographique, des membres lancent une enquête pour aller à la rencontre des porteurs de projet. L'idée est de suivre les trajectoires souvent atypiques de ces acteurs, d'identifier quelques éléments déclencheurs puis de leur proposer de participer à un forum ouvert pour « booster les initiatives » du territoire. Une première pour un événement qui réunit plus de 60 porteurs de projet.

En parallèle, le Conseil s'associe à la démarche de transition énergétique et sociétale lancée par l'intercommunalité. Il participe à la préfiguration d'une Fabrique de territoire en recevant quelques porteurs de projet pour imaginer des accompagnements. Néanmoins, cette fabrique ne passera pas le cap de

l'opérationnalisation.

Ce premier obstacle n'entame pas la volonté du Conseil de poursuivre la démarche en maintenant une logique d'alliance auprès des acteurs du territoire. Une nouvelle enquête a ainsi été lancée pour identifier les besoins et les difficultés des porteurs de projet, des maires, des vice-présidents et des agents de l'intercommunalité.

Cette seconde enquête a permis d'approfondir la compréhension du territoire, de ces initiatives et des acteurs qui interagissent autour de celles-ci. L'enjeu désormais porte sur la restitution de ce travail dans l'optique de favoriser une dynamique collective.

Avec la création d'un poste à l'intercommunalité pour accompagner ce type d'initiatives, l'enjeu pour le Conseil sera de redéfinir son rôle dans cette nouvelle configuration. Peut-être en endossant le rôle de tiers facilitateur pour apporter ce pas de côté et cette convivialité qui lui ont permis de créer avec succès du lien entre acteurs du territoire.

Ce qu'en disent les acteurs du territoire

“ Il fallait inventer quelque chose qui n'existait pas encore, articuler les initiatives avec ce que faisait la collectivité : mettre en réseau ou créer une sorte de plateforme, il fallait trouver un moyen de coordonner et de soutenir les différents projets. ”

“ Le Booster d'initiatives a permis de réunir plus de 60 porteurs de projets. C'était super encourageant. Mais sans animation derrière, on a vu que ça ne s'auto-portait pas. ”

“ Lors de l'enquête, la motivation des acteurs était très touchante. Il y a une vraie volonté de faire émerger des initiatives aussi bien du côté des porteurs de projets que des maires et des agents. Mais au-delà de l'envie, personne ne sait vraiment comment s'y prendre ! ”

“ Avec cette enquête, on a pris beaucoup plaisir à faire ensemble et à découvrir toutes ces personnes qui portent des projets avec beaucoup de conviction. Maintenant, on a le sentiment qu'on est arrivé au bout de quelque chose... Faut que l'on arrive à lancer la dynamique. ”

Pour continuer à cheminer

Flash TES n°3

janvier 2020

Il faut faire évoluer nos modes de vie. Oui mais comment ?

Flash TES n°10

avril 2021

La Fabrique du Pays de Pouzauges, quelles innovations sociales pour un espace de soutien aux initiatives ?

Flash TES n°6

mai 2020

Le Conseil de développement d'Erdre & Gesvres, un acteur stratégique pour la transition du territoire.



“ Le Programme transitions écologiques & sociétales (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.

Les fiches sont réalisées par les acteurs des territoires qui identifient les sujets à traiter, partagent leurs expériences et proposent des éléments de méthode. Ces outils s'incrivent dans une Stratégie territoriale de transition. Elles évolueront au fur et à mesure de l'avancée des expérimentations.

Vous avez lu la v.1 d'avril 2022.



Contact

Collège TS

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

college-ts@imt-atlantique.fr

“

Un enjeu essentiel pour les transitions est de sortir du réseau des convaincus : constituer des coalitions élargies d'acteurs avec l'envie d'inventer de nouvelles manières de faire. Les politiques publiques doivent s'appuyer sur ceux qui font et portent des projets pour espérer changer les pratiques de mobilités, d'alimentation, de logement, de loisirs...

”





LES ÉTAPES DE CET ITINÉRAIRE

Territoires en transition énergétique et sociétale : quelles stratégies possibles et souhaitables ?

FLASH TES N°5 - mai 2020 -

Une grille de questionnement des projets au service du territoire... et des transitions

FICHE MÉTHODE N°1 - avril 2022 -

Soutenir les initiatives : un enjeu de coopération pour les transitions

FICHE MÉTHODE N°2 - avril 2022 -

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

NOTE DE SYNTHÈSE SUR LES REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES - avril 2022 -



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...

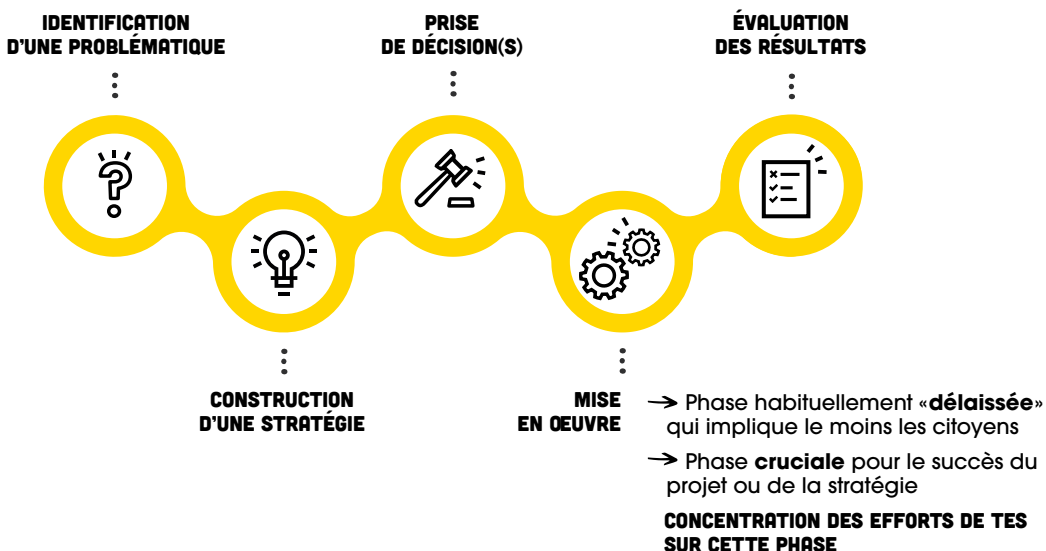
Une piste pour avancer consiste à ouvrir des espaces d'innovation pour apprendre et commencer à changer nos manières de faire de façon très ciblée : à l'échelle d'une action (au sein d'un plan d'actions) et sur un périmètre bien défini. Il s'agirait ainsi, comme le propose le Collège sur les territoires 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



“

En développant des projets pilotes dits démonstrateurs, l'objectif est de montrer que c'est possible aujourd'hui d'agir ensemble pour changer nos pratiques sur un périmètre restreint. Il s'agit de travailler sur la mise en oeuvre des projets car celle-ci est décisive pour la réussite des démarches de transition.

”



ITINÉRAIRE



LES TRAJECTOIRES TERRITORIALES DE TRANSITIONS



LES ENJEUX

Piloter des démarches de transitions et d'innovations dépasse les questions de méthode...

→ **Ces dynamiques sont en effet toujours et avant tout l'affaire de femmes et d'hommes !** En préalable à la réussite des démarches de transition, il faut prendre la mesure de l'épaisseur de cette dimension individuelle mais aussi interpersonnelle – et donc collective – pour **proposer des accompagnements qui partent des personnes...**

- Comment dès lors s'y prendre pour lancer des dynamiques qui s'appuient sur ces personnes ?
- Quelles seraient les postures à adopter pour embarquer les acteurs et lancer des innovations ?
- Comment assumer par exemple un leadership et le mettre au service d'une dynamique collective ?
- Quelles fonctions seraient à mobiliser pour accompagner les acteurs dans la prise en compte des enjeux de transition ?

Et puisque « nous sommes notre propre outil de travail », quelles pourraient être les conditions pour un engagement soutenable des personnes dans des démarches aussi éprouvantes – au vu des enjeux climatiques, de la lenteur du changement, de l'organisation du travail... ?



NOS PISTES POUR AVANCER

Partir des besoins et conditions spécifiques du territoire paraît être un point de départ essentiel de toute démarche de transition. Cela nécessite un travail d'analyse bien précis du territoire, de son système d'acteurs et des représentations partagées.

→ Au début de TES II, pour impulser des démarches de transition sur les territoires partenaires, l'équipe de coordination du Collège a lancé des **enquêtes** pour identifier les spécificités du territoire, les besoins locaux et le positionnement des acteurs par rapport aux problématiques de transitions.

Pour chaque territoire, une dizaine d'entretiens a été réalisée, auprès d'élus et d'agents de l'intercommunalité, de dirigeants d'entreprises, d'agriculteurs, de membres d'associations locales. À l'issue de ces enquêtes, des temps de restitution ont permis d'ouvrir un échange et de repérer des pistes pour **lancer une dynamique locale de coopération.**

→ Trois **Flash TES** retranscrivent ces enquêtes menées sur :

- La **Communauté de communes d'Erdre & Gesvres** ;

FLASH TES N°1

- La **Communauté de communes du Pays de Pouzauges** ;

FLASH TES N°2

- **Redon Agglomération.**

FLASH TES N°7



Ces documents illustrent l'intérêt de ces enquêtes exploratoires en préalable au lancement de démarches d'accompagnement. Mises bout à bout (et pouvant être complétées par ailleurs), elles rendent compte également, de manière très incarnée, des problématiques rencontrées par les acteurs sur les territoires :

- Comment « faire territoire » à l'échelle intercommunale au-delà des histoires particulières des communes ?
- Comment pousser à l'émergence d'un leadership ?
- Comment créer les conditions pour une coopération entre acteurs ?
- Comment lancer une dynamique qui part des habitants ?...



NOS FUTURES ACTIONS

→ Depuis les premières démarches d'enquête sur les territoires pilotes, les problématiques et les jeux d'acteurs ont pu changer. **De nouvelles enquêtes pourront donc être réalisées** comme actuellement sur la Communauté de communes d'Erdre & Gesvres auprès de l'ensemble des vice-présidents de l'intercommunalité.

On pourra imaginer également la constitution d'un fichier qui s'alimentera des enquêtes menées sur les territoires de déploiement.

→ Pour compléter cette partie sous l'angle des dimensions personnelles à mobiliser pour soutenir ces démarches, de **nouveaux Flash TES** sont en cours d'écriture sur :

- Les **qualités personnelles et interpersonnelles** requises pour développer du leadership partagé sur un territoire ;
- Les **modalités individuelles** qui permettraient un engagement durable des personnes dans les démarches de transitions.
- Cette posture – ce métier ? - d'**accompagnant** si essentiel pour « cheminer avec » ceux qui portent des démarches de transition et « aller vers » ceux qui en demeurent éloignés ;





LES ÉTAPES DE CET ITINÉRAIRE



La Communauté de communes d'Erdre & Gesvres en transition : un projet commun pour le territoire ?

FLASH TES N°1 - octobre 2019 -



Engager une dynamique de transition sur le Pays
de Pouzauges : partir avant tout des initiatives
locales

FLASH TES N°2 - mai 2020 -



Le territoire de Redon : un moment favorable pour engager
une dynamique de coopération autour des transitions

FLASH TES N°7 - août 2020 -



LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES D'ERDRE & GESVRES EN TRANSITION : UN PROJET COMMUN POUR LE TERRITOIRE ?



FLASH
TES N°1

octobre
2019

LA CC D'ERDRE & GESVRES
EN TRANSITION

RÉSUMÉ

Avec plus de 60000 habitants résidant sur 12 communes, la Communauté de communes d'Erdre & Gesvres (CCEG) a une image de territoire dynamique et engagé en matière de transition énergétique.

Partenaire du Programme TES, ce territoire a des spécificités et des enjeux que des acteurs locaux ont fait ressortir lors d'une enquête exploratoire. La CCEG

a des atouts certes, mais elle manque de cohésion, du fait notamment de l'absence d'histoire partagée.

La mise en place d'une démarche de transition énergétique et sociétale axée notamment autour de la problématique de la mobilité est donc une occasion à saisir pour engager une dynamique de coopération entre les acteurs sur le territoire.

COMPRENDRE LES ENJEUX DU TERRITOIRE EN TERME DE COOPÉRATION POUR FAVORISER LA TRANSITION

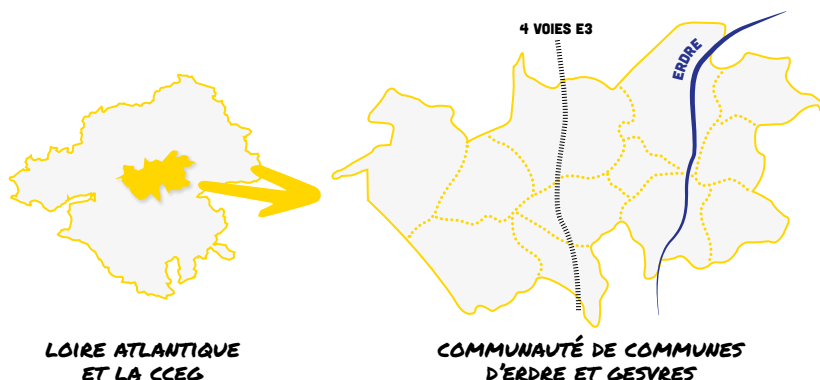
Une dizaine d'entretiens individuels (auprès d'élus communautaires et municipaux, d'agents intercommunaux, de chefs d'entreprises, d'agriculteurs et d'acteurs associatifs) ont été réalisés pour comprendre les enjeux forts de ce territoire, mesurer les perspectives de coopération et identifier les principaux chantiers à ouvrir dans le champ de la transition énergétique et sociétale.

UN TERRITOIRE POLARISÉ SOUS L'INFLUENCE DE L'AGGLOMÉRATION NANTAISE

Le territoire d'Erdre & Gesvres est issu de la réunion en 2002 de douze communes. Comme beaucoup de regroupements de ce type, ce territoire administratif ne correspond pas à une réalité historique ou géographique. Ce passé récent se devine encore dans les multiples polarités qui structurent le territoire.

La première de ces polarités est créée par les flux de circulation allant du nord vers le sud où se trouve le pôle métropolitain de Nantes. Elle est accentuée par l'Erdre qui joue un rôle de frontière naturelle disposant de peu de franchissements.

Une seconde polarité est là aussi intimement liée à la métropole nantaise, le sud de la CCEG étant tourné vers Nantes, tandis que le nord, tout en s'inscrivant en deuxième couronne de l'agglomération, maintient une certaine attractivité. De fait, aucune ville-centre ne se dégage sur un territoire où finalement coexistent trois bassins de vie.





Le territoire d'Erdre & Gesvres bénéficie donc du dynamisme de la métropole, ce qui se traduit par un fort développement économique¹, le maintien d'une activité agricole² et un accroissement rapide de la population³.

Avec cette dynamique démographique et un prix du foncier moins élevé au fur et à mesure qu'on s'éloigne de Nantes, la structure sociale de la CCEG évolue en accentuant les polarités décrites, comme l'illustre le taux de pauvreté plus élevé dans les communes au nord du territoire⁴.

DES DYNAMIQUES DE COOPÉRATION

QUI NE PARVIENNENT PAS ENCORE À SE TERRITORIALISER

Ces multiples polarités ne sont pas sans incidence sur la structuration des initiatives collectives qui émergent sur la CCEG.

Le dynamisme du territoire se reflète en effet sur la population d'Erdre & Gesvres, qui est mobilisée au sein d'un tissu associatif dense. Cependant, peu d'associations existent à l'échelle de la CCEG.

Rien de très étonnant à cela puisque les acteurs s'identifient d'abord à leur commune et moins au territoire qui les entoure⁵. Les acteurs expriment néanmoins des perceptions divergentes de ce territoire intercommunal liées à leur métier et leur trajectoire personnelle. La problématique de l'artificialisation des terres (via par exemple l'agrandissement de zones d'activités ou la construction de logements) sur ce territoire périurbain cristallise ainsi des tensions. Les récits que les acteurs évoquent témoignent de visions du territoire qui, sans être antinomiques, valorisent tantôt le cadre de vie associé à la préservation des espaces naturels ou, à l'inverse, le développement économique.

De fait, la coopération des acteurs au niveau territorial ne semble pas s'inscrire dans l'ADN d'un territoire qui se perçoit comme une mosaïque communale. Des réseaux territoriaux, comme le conseil de développement ou le club d'entreprises, ont bien accompagné la création de la communauté de communes. Néanmoins, le territoire souffre encore d'une faible hybridation entre ces réseaux et les initiatives locales.

L'orientation prise par le conseil de développement semble de ce fait intéressante dans la perspective d'un maillage des initiatives au niveau intercommunal, puisqu'il entend adopter une posture « **de facilitateur entre les élus, les habitants et les autres, pour faire évoluer les modes de coopération sur le territoire en faveur des transitions**⁶ ».

UNE INTERCO QUI VEILLE AU MAINTIEN

DES (DES)ÉQUILIBRES TERRITORIAUX

La dynamique sociale à l'échelle territoriale étant encore naissante, la CCEG a d'abord été un projet politique pour « un territoire qui n'avait pas d'histoire mais qui, en revanche, avait des intérêts communs » selon le témoignage d'un de ses artisans.

De fait, la création de la CCEG s'inscrit dans un contexte où se conjugue :

- ➔ D'une part, l'émergence de la métropole nantaise, avec la nécessité pour les communes de se réunir pour faire face à la nouvelle entité administrative ;
- ➔ D'autre part, le projet d'aéroport « du Grand Ouest », appelé à devenir la locomotive économique du territoire.

Pour construire un projet politique sur « ce territoire qui n'existait pas » :

- ➔ La CCEG a donc veillé à composer avec les communes. « Le choix a été fait, proportionnellement de mieux représenter les petites communes que les grosses », explique ainsi un maire ;

¹ Depuis 2009, les emplois augmentent ainsi de 2,1% / an, « Les chiffres clés du territoire », Les essentiels Auran, 2017.

² La Surface Agricole Utile représente encore 61% de la surface totale de la CCEG (58% en Loire Atlantique).

³ De 53400 à 61100 hab. entre 2009 et 2016 (+1,9% / an), Les chiffres clés du territoire, Ibid.

⁴ Cf. GERS, Synthèse de données documentaires sur la CCEG, septembre 2015.

⁵ Cette donnée est confirmée par les enquêtes quantitatives réalisées sur le territoire, cf. notamment « Nouveaux regards sur nos modes de vie », Auran, 2010.

⁶ Conseil de développement d'Erdre & Gesvres, Contribution pour la coordination des conseils de développement, Février 2019.



- Elle a par ailleurs cherché à concilier les multiples dynamiques territoriales en favorisant certes le développement économique, mais en préservant également le caractère rural d'un territoire en voie de périurbanisation et en assurant le déploiement de services publics, à destination des familles en particulier ;
- Enfin, des espaces de concertation ont été mis en place pour prendre en compte la variable sociale dans cette équation territoriale. Par exemple, suite à une mobilisation citoyenne contre la redevance incitative, la CCEG, en lien avec le conseil de développement, a pris conscience de la capacité de ces espaces de concertation à instruire des conflits d'usage et construire des politiques publiques mieux acceptées des habitants... mais aussi des communes.

En somme, l'interco a accueilli de nombreuses compétences, suscitant des inquiétudes voire des tensions au sein des communes... mais, pour se faire, elle a également dû maintenir des équilibres politiques et économiques... au détriment peut-être de problématiques plus sociales.

LA FRAGILITÉ DES INTERCOMMUNALITÉS AMPLIFIE LE MANQUE DE COHÉSION DU TERRITOIRE

Bien sûr, la CCEG ne fait pas exception dans le paysage national des réformes territoriales. Son histoire est *in fine* une illustration de l'usage politique de l'intercommunalité par les élus, qui se fait généralement au bénéfice des communes⁷. Ainsi la succession de lois renforçant les intercommunalités à beau restreindre les marges de manœuvre des élus, ces instances nouvelles restent encore fragiles.

Or, de façon marquante ici, ce cadre national de l'intercommunalité « fait de compromis et de compositions⁸ » vient à la CCEG se superposer sur ce territoire « artificiel » dont nous avons décrit les multiples polarités.

De ce fait, face à l'ampleur des dérèglements à venir (crise démocratique, conflits sociaux, crises écologiques...), la CCEG et ses habitants sont peut-être plus exposés qu'ils n'y paraissent... du fait même de cette conjonction de disparités sociales et du jeu politique qui les maintient.

LA TRANSITION ÉNERGETIQUE ET SOCIÉTALE : UN PROJET POLITIQUE POUR LE TERRITOIRE ?

Il existe donc une grande cohérence à conjuguer les enjeux de cohésion territoriale et de transition énergétique sur la CCEG.

Engager une démarche de transition énergétique apparaît, en effet, comme un levier potentiel, voire même peut-être nécessaire, pour développer les modalités du faire-ensemble sur le territoire et engager un projet politique autour de la cohésion.

Il ressort, en effet, de nos échanges que l'enjeu de la mobilité présente pour le territoire une véritable dimension politique : « **On a un territoire où tout est à construire, résume en substance un maire. Il faut une harmonisation sur les 12 communes pour créer un état d'esprit commun. Et pour cela, il faut échanger, circuler ! Plus on va circuler, plus on va se connaître. Et quand on se connaît, on est capable de répondre aux enjeux de demain** ».

Bien sûr, l'harmonisation seule ne pourra créer un esprit commun. Mais comme le signale ce maire, la transition énergétique n'est pas une simple problématique technique à destination des services de la CCEG.

La mobilité apparaît ainsi comme une formidable occasion pour engager une dynamique de coopération. Les entreprises, les habitants et la société civile qui pâtissent aujourd'hui de l'augmentation du trafic ou du manque de transports collectifs ont un intérêt à s'engager dans cette réflexion collective pour dessiner les modes de déplacement de demain. De plus, cette démarche ne pourra se limiter au périmètre intercommunal : il faudra engager un dialogue avec les territoires limitrophes, notamment au sein du pôle métropolitain et à l'échelle de la région.

⁷ Rémy Le Saout, « Le resserrement du « double jeu » intercommunal des maires », *Revue française d'administration publique*, 2015, vol. 2, n°154, p. 489-503.

⁸ Rémy Le Saout (dir.), *Réformer l'intercommunalité*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2019.



Par ailleurs, envisager la mobilité du futur revient également à aborder des enjeux structurants pour l'espace intercommunal, notamment l'égalité d'accès aux services publics et plus largement aux lieux qui font la vie d'un territoire. Cette préoccupation constante au sein des communes revêt un caractère décisif à l'échelle de l'intercommunalité, car, comme en témoigne un autre maire, « les gens qui vivent à (commune du nord de la CCEG) sont les mêmes gens qui sont à (commune au sud de la CCEG) avec un peu moins de moyens. Mais ils ont les mêmes attentes, les mêmes besoins. Donc en tant que maires, on se doit d'y répondre collectivement ; car si on ne sait pas y répondre, on aura 30 % de vote FN ».

Engager la CCEG sur le chemin de la transition vise donc à mobiliser les acteurs locaux autour d'une dynamique de coopération pour favoriser la montée en résilience du territoire en répondant aux trois grandes problématiques soulevées par les acteurs du territoire :

- **La cohésion sociale, avec notamment la question de l'accès aux services publics ;**
- **La transition énergétique et l'enjeu de la mobilité ;**
- **La coopération entre les acteurs sur le territoire et la participation citoyenne.**

MOBILISER À TOUTES LES ÉCHELLES ET DE FAÇON TRANSVERSALE ?

Pour que la mobilisation soit une réussite, la méthode aura cependant son importance. Pour rassembler les acteurs du territoire autour d'un projet de transition, il faut certainement partir d'une approche multi-échelle. Il faut apprendre à mobiliser les acteurs en identifiant leurs capacités d'action, là où ils sont : à l'échelle locale, favoriser la convivialité sera certainement un facteur important d'engagement ; pour espérer agir sur l'évolution des comportements, il faudra davantage se situer au niveau des bassins de vie ; enfin, les échelles intercommunale, métropolitaine et régionale seront celles où se construisent les projets stratégiques qui associent les mesures et coordonnent les acteurs.

Par ailleurs, sans démarche transversale, il n'y aura pas de mobilisation de l'ensemble des acteurs du territoire (élus, agents, entreprises et société civile). La transversalité des politiques publiques est une condition nécessaire à la coopération territoriale, puisqu'elle contribue à la visibilité de la démarche en sollicitant un fort portage politique et citoyen. Pour que la démarche de transition mobilise, il sera donc nécessaire d'y inclure des dimensions économique et culturelle.

Cet effort de mise en transversalité éclairera en somme ce qui est visé : l'évolution de nos modes de vie !

Alors que se dessine un nouveau mandat à la CCEG, des expérimentations sur tous ces sujets pourraient être engagées.

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





“

Engager une démarche de transition énergétique apparaît comme un levier potentiel, voire même peut-être nécessaire, pour développer les modalités du faire-ensemble sur le territoire et engager un projet politique autour de la cohésion à l'échelle de l'intercommunalité.

”





LES ÉTAPES DE CET ITINÉRAIRE



La Communauté de communes d'Erdre & Gesvres en transition :
un projet commun pour le territoire ?

FLASH TES N°1 - octobre 2019 -



Engager une dynamique de transition sur
le Pays de Pouzauges : partir avant tout
des initiatives locales

FLASH TES N°2 - mai 2020 -



Le territoire de Redon : un moment favorable pour engager
une dynamique de coopération autour des transitions

FLASH TES N°7 - août 2020 -



ENGAGER UNE DYNAMIQUE DE TRANSITION SUR LE PAYS DE POUZAUGES : PARTIR AVANT TOUT DES INITIATIVES LOCALES

RÉSUMÉ

Coopérer sur le Pays de Pouzauges n'est pas vraiment un souci ! Les acteurs rencontrés lors d'entretiens individuels (élus, agents intercommunaux, chefs d'entreprises, agriculteurs et acteurs associatifs) expliquent, qu'en choisissant de vivre ou de travailler à Pouzauges et dans ses environs, ils ont pu bénéficier d'un réseau d'interconnaissance et d'entraide qui croise divers secteurs de la société et participe de la dynamique économique, sociale et culturelle du territoire.

Autre particularité : le territoire bénéficierait aujourd'hui d'un contexte favorable pour s'engager sur le chemin des transitions. De nombreux acteurs

de ce réseau se montrent en effet convaincus de l'urgence « écologique, environnementale, sociale... et donc sociétale » et de la nécessité d'y répondre. Tout l'enjeu désormais est de s'entendre sur le cap à suivre et la manière d'y arriver ! La démarche proposée est de partir de l'existant, à savoir des initiatives locales de transition qu'il convient d'accompagner. L'objet de la « fabrique de territoire » sera, à travers cet accompagnement, de travailler à la formulation collective d'une vision pour le territoire. La création récente d'un Conseil de développement (Codev) doit également favoriser la mise en œuvre de cette démarche.

Jouer collectif est un art qui, sur certains territoires, s'acquière plus naturellement qu'ailleurs. À écouter les acteurs locaux, le Pays de Pouzauges ferait partie de ces lieux d'exceptions. Les habitants témoignent en effet du maintien, dans le tissu social et économique, de fortes solidarités héritées du monde paysan.

Alors que l'urgence écologique appelle à une évolution radicale de nos modes de vie, cette appétence pour le collectif ne peut être qu'un atout !

Mais comment partir de ce « savoir-faire-ensemble » pour engager les transitions sur le territoire ?

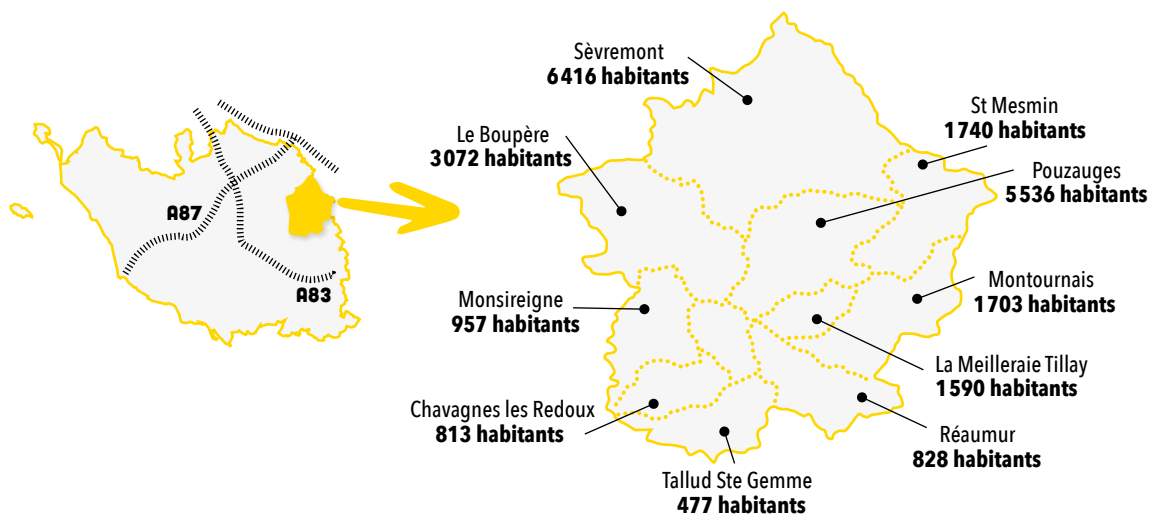
UN TERRITOIRE INDUSTRIEL

ENCORE MARQUÉ PAR LA SOCIÉTÉ DE BOCAGE

Le Pays de Pouzauges est un territoire rural, en partie situé sur les collines du haut bocage vendéen. Fort d'un riche patrimoine naturel, le territoire accorde une place importante à l'agriculture : l'élevage dans le bocage au nord, les exploitations céréalières au sud. Peuplé de 24 000 habitants avec Pouzauges au centre (5 500 habitants), le pays jouit d'une économie dynamique soutenue par la présence de grands groupes industriels (Fleury-Michon, Gautier, Longchamp).

Conséquence de cette activité économique : un faible taux de chômage (4,5%) qui se traduit par des difficultés de recrutement. Les salaires peu élevés, le manque de logements locatifs mais aussi un éloignement (tout relatif) par rapport aux grands axes de communication ne favorisent pas l'installation de nouveaux salariés.





LA VENDÉE ET LE PAYS DE POUZAUGES

Cette réussite industrielle, partagée avec les territoires voisins, est présentée aujourd'hui comme l'expression d'un modèle vendéen qui reste cependant encore intimement lié au bocage.

Le bocage... ce modèle agricole qui a façonné le paysage du département est à la fois un marqueur identitaire et un véritable sujet d'inquiétude pour les acteurs. Derrière ce milieu naturel qu'il faut préserver, s'entremêlent en effet des préoccupations environnementale et sociale, comme en témoigne cet élu : « On est encore des ruraux, ici... Enfin, pour l'instant... Ce qui m'inquiète c'est le devenir de tout ça, parce que notre ruralité tient beaucoup à l'élevage. Et le bocage, je crains qu'il soit en train de disparaître avec le repli de l'élevage. »

On le voit, ici comme ailleurs, le monde agricole souffre. Mais l'importance de cette société de bocage, qui a traditionnellement favorisé le travail en collectif et les solidarités paysannes, n'a jamais été remise en cause. Le mouvement d'industrialisation à la campagne n'y a rien fait !

À vrai dire, les entrepreneurs du nord-est de la Vendée ont contribué historiquement à prolonger cette identité territoriale¹ qui, depuis la Révolution française, s'était construite en réaction à l'État républicain et laïc². À l'instar des prêtres et des notables, ces entrepreneurs ont ainsi valorisé la solidarité territoriale qui lie les groupes sociaux dans un destin commun sans égard pour leur lutte intrinsèque.

Comme un symbole de cette solidarité territoriale qui perdure encore, les acteurs se remémorent avec une émotion à peine dissimulée le conflit social autour du rachat de Gautier en 1999, et qui avait conduit à une grève des salariés pour réclamer le retour du patron historique.

À l'image d'autres territoires de Vendée, le Pays de Pouzauges a ainsi su concilier l'entrée dans la modernité avec le maintien de solidarités héritées du passé.

UN RÉSEAU D'INTERCONNAISSANCE QUI SAIT FAIRE ENSEMBLE

De fait, « entrer » sur le Pays de Pouzauges, c'est tout d'abord constater l'attachement des acteurs à un territoire qui, certes coïncide peu ou prou à ses frontières administratives, mais qui est avant tout un territoire vécu, un territoire « habité ».

Beaucoup se présentent ainsi comme « des enfants du pays », fils ou filles d'agriculteurs « formés à l'usine » ou partis ailleurs avant de répondre à « l'appel du territoire ».

La qualité de cette vie à la campagne revient souvent pour expliquer ce lien au territoire. Mais lorsque les uns et les autres décrivent leurs trajectoires de vie, le réseau d'interconnaissance n'est jamais très loin non plus : « Quelques personnes m'ont sollicité

¹ Benoît Raveleau, *Les entrepreneurs industriels du bocage vendéen*, thèse soutenue sous la direction de Françoise PIOTET en 1998 au CNAM.

² Jean-Clément Martin, *Une région nommée Vendée, entre politique et mémoire : XVIII^{ème} siècle-XX^{ème} siècle*, Paris, Editions Geste, 1996.



pour revenir travailler ici. Ce n'était pas du tout un plan de carrière... Un plan de vie ?... J'y pensais à peine... »

Dans cet entre-soi, les entreprises locales occupent une place importante. Un maire explique par exemple que « c'est normal qu'elles soient écoutées. Ce sont elles qui fournissent du travail, de l'activité, du mouvement... Ça a toujours été comme ça. Autrefois, les grosses entreprises étaient les chefs. Sans eux, la région n'était rien ! Or, je pense que c'est encore ça. »

Bien sûr, la société n'est pas parfaite et Pouzauges a aussi ses laissés-pour-compte. Comme l'avouent les acteurs rencontrés, « mieux vaut avoir un travail » pour ne pas être « montré du doigt », de même qu'il n'est pas toujours facile de s'intégrer pour qui vient d'arriver.

Malgré tout, ce réseau s'affirme autour de valeurs fortes de solidarité, d'humanisme et... une sensibilité environnementale prononcée.

À en croire les acteurs rencontrés, ce serait même une particularité du territoire que de porter ces enjeux : « J'ai découvert qu'à Pouzauges, on ne parle pas beaucoup, on n'a pas de 4 voies, on n'a pas d'équipes de foot en finale mais, en essayant de rester un peu humble, Pouzauges fait des choses sur le social et l'environnemental ! C'est un peu sa marque de fabrique, même par rapport aux territoires voisins. »

Pour illustrer ces propos, sont cités les mobilisations qui ont conduit à la création de l'association Ami (accueil aux migrants), le dynamisme du Centre Permanent d'Initiatives Environnementales (CPIE) « qui suscitent l'envie de beaucoup de territoires », ou encore les nombreux événements culturels qui tout au long de l'année traitent des enjeux sociaux et environnementaux.

De fait, cette capacité à « faire des choses » est rendue possible par une habitude de travail qui s'est développée au sein de ce réseau et qui permet aujourd'hui des coopérations entre les différents secteurs d'activité de la société locale.

« Tu vois l'état d'esprit du territoire : on n'est pas tous sur la même longueur d'onde, mais on veut travailler en bande. » résume ainsi un acteur qui explique qu'il n'est pas rare que le CPIE soit associé aux initiatives du Club d'entreprises.

À souligner également : **l'importance des élus locaux à faire-ensemble !**

Au sein du conseil communautaire, parvenir à une décision collective est même source de légitimité politique : « Je pense que notre groupe d'élus gagne en crédibilité du moment qu'il travaille dans le même sens. Pas d'individualité, moi je ne suis pas pour ça ! On a le droit de ne pas penser la même chose au départ, mais il faut tomber d'accord. Vis-à-vis de la population c'est très important ! »

Ce tour d'horizon du territoire est certes un peu rapide mais le Pays de Pouzauges semble plutôt bien se porter ! Un goût pour le faire-ensemble, une sensibilité sociale et environnementale partagée : tous les ingrédients semblent donc réunis pour engager les transitions sur le territoire.

Et pourtant...

UN « ALIGNEMENT DES PLANÈTES » ...

QUI SE VIT SOUS LE REGISTRE DE LA FRUSTRATION

Pourtant, sur ces enjeux écologiques et plus généralement sociétaux, les acteurs font part de leur désir « d'aller de l'avant », tout en l'exprimant sous le registre de la frustration. Le timing semble en effet parfait. Les acteurs parlent « d'alignement des planètes » pour qualifier cette convergence entre les acteurs politiques, économiques et associatifs. Cette opportunité leur fait dire « qu'il faut y aller ! ». Cependant, comme le remarque un acteur : « Pour y aller, il faut avoir de l'énergie. Et ce n'est pas parce qu'on est aligné qu'on va finalement trouver la cible ».

Alors, pourquoi la mécanique ne prend-elle pas ?



Parce que les capacités d'action sont limitées face à la crise écologique... et que ce constat pousse certains au fatalisme : « On est confrontés à l'imbécillité de notre fonctionnement et on continue à croire qu'on va trouver des solutions techniques qui vont nous sauver. Sauf qu'à un moment donné, il faut être pragmatique. Il faut changer plein de choses, mais on ne peut pas donner de leçons aux gens ! Donc, j'ai de l'espoir avec ce qu'on fait collectivement sur Pouzauges. En même temps, j'ai beaucoup d'inquiétudes... ».

Comme l'explique un chef d'entreprise, il faudrait se fixer un cap : « Aujourd'hui il manque une vision qui permette de structurer et consolider les actions qui sont menées par tous. Quelle est la finalité ? Jusqu'où on veut aller ? Où veut-on emmener le territoire ? C'est cette vision qui va permettre d'emporter l'adhésion de tous. »

Mais, paradoxalement, la capacité à travailler en collectif, une des forces du territoire, révèle aussi sa part de faiblesse à l'heure de définir ce cap. Un acteur déplore : « on n'a pas de leader charismatique sur notre territoire ». Un autre explique encore « qu'il n'est pas toujours bien vu de se démarquer », d'où l'impératif de jouer collectif, quitte à perdre en efficacité : « Il y a une inertie qui n'est pas en phase avec le besoin de changements rapides. »

Enfin, et c'est le dernier point de blocage, la Communauté de communes est confrontée à la question de sa réorganisation. La fusion de quatre communes bouscule l'équilibre du territoire et questionne les élus : quels seront leurs fonctions au sein des communes ? Et au sein de l'intercommunalité ? Quel degré de mutualisation serait souhaitable ?

Un projet politique commun est-il envisageable ?

On le voit, face à l'ampleur des défis écologiques, la volonté d'aller de l'avant ne suffit pas. D'autres questions émergent puisqu'il faut se mobiliser malgré des capacités d'action limitées. Et pour être efficace, par où faut-il commencer ?

PARTIR DES INITIATIVES EXISTANTES

POUR ENGAGER UNE DYNAMIQUE DE TRANSITION

Après un temps de partage du constat, après des échanges sur l'avenir et les envies pour le territoire, est née une proposition dans le cadre du Programme TES :

De nombreuses initiatives locales de transition émergent. Plutôt que de partir d'une feuille blanche, pourquoi ne pas commencer par ce qui existe déjà pour façonner le territoire de demain ?

Si le réseau d'interconnaissance que nous avons décrit se mobilise pour repérer ces initiatives, pour les accompagner et créer des synergies, une dynamique de coopération et d'entraide pourrait alors s'enclencher sur le territoire. À la clef, probablement, des représentations qui changent et des habitudes qui évoluent pour tendre vers plus de sobriété et de résilience...

Deux dispositifs ont donc été imaginés pour lancer et alimenter cette dynamique.

Une Fabrique territoriale, aujourd'hui en phase de préfiguration. Cette Fabrique se présente comme un espace de facilitation et de coopération au service du territoire et de ses acteurs (élus et agents, acteurs économiques et associatifs, Codev, partenaires). Cet outil opérationnel et stratégique propose :

- De **soutenir** et d'**accompagner** les initiatives de transitions ;
- De **travailler à l'articulation** de ces initiatives avec les politiques publiques ;
- D'être un **espace de propositions et d'expérimentations collectives**.

Cette dynamique de coopération mise en place par la Fabrique doit être soutenue et alimentée par la création d'un Conseil de développement « 2.0 » (Codev).

Pensé comme une interface entre les instances politiques et la société civile, ce Codev s'est fixé en effet pour mission de repérer et valoriser les initiatives citoyennes sur le territoire. Par ce biais, le Codev sera une force de proposition essentielle pour la Fabrique. Mais il entend également lancer ses propres initiatives et il se propose de faire du lien entre les communes et entre les thématiques pour participer à la mise en transversalité des projets et des politiques.

Le cap étant fixé, il reste à « faire ensemble naturellement » en lançant l'accompagnement et certainement en amendant au fur et à mesure des retours d'expérience.

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





“

Face à l'ampleur des défis écologiques, la seule volonté d'aller de l'avant ne suffit pas.

Il faut se mobiliser malgré des capacités d'action limitées : partir des initiatives existantes peut alors être la clé pour façonner ensemble le territoire de demain.

”





LES ÉTAPES DE CET ITINÉRAIRE



La Communauté de communes d'Erdre & Gesvres en transition :
un projet commun pour le territoire ?

FLASH TES N°1 - octobre 2019 -



Engager une dynamique de transition sur le Pays
de Pouzauges : partir avant tout des initiatives locales

FLASH TES N°2 - mai 2020 -



**Le territoire de Redon : un moment favorable
pour engager une dynamique de coopération
autour des transitions**

FLASH TES N°7 - août 2020 -



LE TERRITOIRE DE REDON : UN MOMENT FAVORABLE POUR ENGAGER UNE DYNAMIQUE DE COOPÉRATION AUTOUR DES TRANSITIONS

RÉSUMÉ

Redon et ses communes voisines bénéficient d'une conjonction inédite entre un territoire (avec ses habitants, ses entreprises, ses associations...) et une institution politique, Redon Agglomération créée en 2018 et dont le périmètre correspond pour la première fois à ce bassin de vie.

Or, à en croire les acteurs rencontrés lors d'entretiens individuels réalisés auprès d'élus, d'agents intercommunaux, de chefs d'entreprises, d'agriculteurs et d'acteurs associatifs, cette situation nouvelle peut favoriser des croisements entre un projet politique et les initiatives

de transition portées par la société civile (collectifs d'habitants, d'entreprises et d'associations). Il y aurait donc un intérêt commun à promouvoir des modes de vie « non métropolitains » où lien social rime avec innovation territoriale.

Ce projet n'aboutira néanmoins que si les acteurs du territoire se mettent à coopérer de manière authentique et ouverte ! La démarche lancée avec le Programme TES propose ainsi de favoriser ce faire-ensemble en mobilisant les compétences et les réseaux de chacun autour d'initiatives communes, avec en visée l'évolution des modes de vie.

Le territoire de Redon bénéficie, indéniablement, d'un terreau très riche en matière de transition énergétique et sociétale avec de nombreuses initiatives qui émergent.

Comme le pres(s)entent les acteurs rencontrés, il y a « une carte à jouer en matière sociétale et environnementale ». Quelque part, c'est même « une marque de fabrique : à Redon, il fait bon vivre, on a des services, beaucoup d'associations existent... On a une bonne qualité de vie ! » Et pourtant, malgré cette effervescence, certains affirment aussi que « la coopération, ici, ce n'est pas naturel ! » tout en précisant « surtout entre les différents acteurs de la société ». Est-ce paradoxal ? Pour expliquer cette difficulté à faire ensemble sur un territoire pourtant si dynamique, peut-être faudrait-il creuser quelques pistes du côté de son histoire et de sa géographie.

2 RÉGIONS, 3 DÉPARTEMENTS, 31 COMMUNES

POUR UNE AGGLOMÉRATION

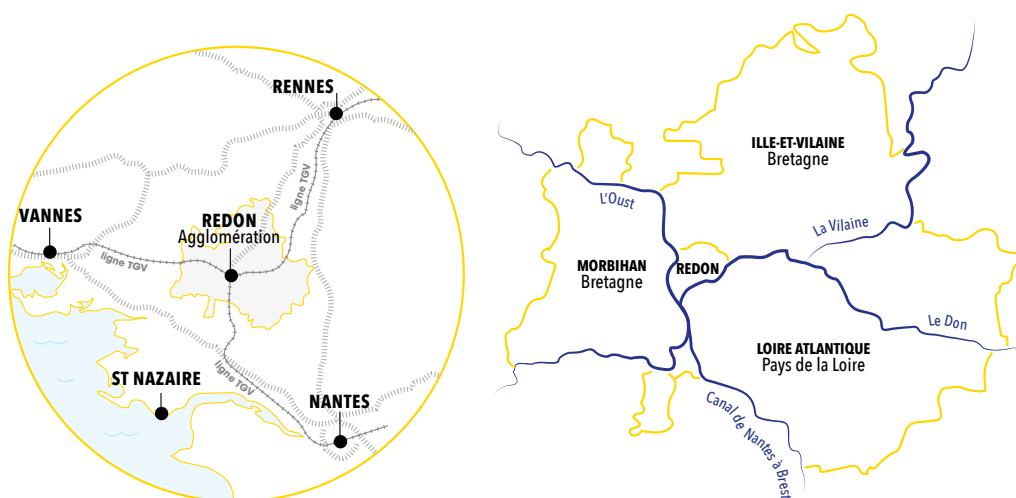
Le pays de Redon est traversé par de multiples frontières : il y a d'abord celles tracées par la Vilaine, l'Oust et les nombreuses rivières qui convergent sur ce site qui fut l'avant-port historique de Rennes et qui est désormais un carrefour fluvial avec le canal de Nantes à Brest.

L'eau, qui a favorisé le développement industriel, est aujourd'hui une ressource importante, un facteur d'attractivité... mais aussi un facteur de risque : les inondations de 1995 et des années suivantes témoignant de l'exposition du pays à cet aléa climatique. L'eau structure ainsi l'habitat en réservant des espaces pour ces multiples débordements, ce qui est tout particulièrement visible entre Redon et Saint-Nicolas de Redon.

Il y a ensuite les frontières administratives, omniprésentes sur ce territoire aux confins de trois départements (l'Ille-et-Vilaine, la Loire-Atlantique et le Morbihan) et de deux régions (la Bretagne et les Pays de la Loire). Le quotidien des habitants est ainsi baigné par des pratiques institutionnelles qui varient d'une région à l'autre, d'un département à l'autre.



Derrière ces lignes administratives se cachent enfin des différences culturelles qui se traduisent parfois dans les relations entre habitants et entre communes. Et pourtant... en dépit de ces lignes et démarcations, le pays est bien marqué par la centralité de Redon.



Cette influence redonnaise s'inscrit sur le temps long, notamment autour de la prospérité de l'abbaye Saint-Sauveur fondée au IX^{ème} siècle, de la canalisation de la Vilaine au XIV^{ème} siècle ou enfin de l'industrialisation importante de la ville et de la construction du bassin à flot au XIX^{ème} siècle¹.

Plus récemment, ce territoire devenu terre de mission pour la Jeunesse ouvrière chrétienne (JOC) a été affecté par les luttes sociales qui ont accompagné la fermeture des usines de machines agricoles Garnier dans les années 1960-1970. Ce récit témoigne, dans les propos des acteurs rencontrés, d'une capacité de la population locale à prendre en main son destin et à développer de la résilience pour faire face aux conjonctures nationales et internationales.

La mémoire collective du pays se dessine donc à travers des dynamiques sociales et économiques qui s'affranchissent bien souvent des frontières administratives.

Certains parlent de « l'insularité » du Pays de Redon pour exprimer l'éloignement ressenti des centres de pouvoirs. Cette image témoigne peut-être aussi de cet attachement au pays, qui sait allier traditions et vitalité culturelle et associative, comme l'illustre le succès des fêtes de la bogue d'or ou encore de la vache nantaise.

UNE CONCORDANCE INÉDITE

ENTRE TERRITOIRE VÉCU ET TERRITOIRE ADMINISTRATIF ?

Faire état de ce décalage historique entre dynamiques sociales et logique administrative permet de saisir toute la particularité et donc toutes les potentialités offertes par la création en 1995 de la Communauté de communes du Pays de Redon puis de Redon Agglomération.

Créée en 2018, cette dernière intercommunalité propose en effet, de manière inédite, une concordance entre le territoire vécu par les habitants dans la région de Redon et le territoire administratif. Pour la première fois, semble-t-il, une institution politique locale forte, porteuses de compétences stratégiques, peut envisager de croiser les dynamiques collectives du territoire.

Pour y arriver, une condition nécessaire ressort néanmoins : que la population, la société civile... mais aussi les élu.es s'approprient et portent le projet politique intercommunal.



COOPÉRER POUR MAXIMISER LES CAPACITÉS D'INNOVATION DU TERRITOIRE

Historiquement, le territoire a su compter sur ses habitants et sur leur capacité à porter des projets emblématiques.

Comme l'affirment les acteurs rencontrés, « les gens ont cette inventivité ! Plein de choses se créent ici avec 5 ou 10 ans d'avance ».

Les « pépites » ne manquent pas en effet à Redon. Pour n'en citer que quelques-unes: Cinémanivel, la Mutuelle du Pays de Vilaine, Energies citoyennes en Pays de Vilaine (EPV), Lever de Rideau qui est un chantier de réinsertion dans le domaine de la culture... On peut noter encore l'existence de trois groupements d'employeurs dans les domaines du sport, de la culture et de l'économie. Toutes ces initiatives témoignent de la capacité des acteurs à tirer parti des ressources locales et à s'appuyer sur ce tissu social et économique.

Comme le remarque Cyria EMELIANOFF², « c'est en partant du territoire (de ses fragilités, relocaliser les bénéfices de la production d'électricité – mais aussi de ses potentialités, la capacité d'agir localement pour accélérer les transitions) que les leaders d'EPV ont su mobiliser des réseaux formels et informels pour mener à bien cette entreprise un peu folle d'un parc éolien financé par les citoyens ».

Et les pouvoirs publics dans tout cela ? Ils ne sont jamais très loin, bien sûr... mais de l'aveu des personnes rencontrées, il existe une « prudence, voire une certaine distance » entre les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs associatifs.

Les choses évoluent néanmoins et l'affirmation d'un périmètre intercommunal semble y aider. Les acteurs font état d'une « dynamique qui prend » depuis la création de l'intercommunalité, ce qui « permet de se projeter dans l'avenir ».

Certains évoquent la charte de territoire qui a permis aux différents acteurs de « s'entendre collectivement autour d'une vision commune ». Les relations se multiplient aussi entre la collectivité et les entreprises depuis la création de l'Agence d'attractivité et de développement. De même, le travail d'animation territoriale du conseil de développement et d'autres acteurs de l'ESS œuvre au rapprochement entre société civile et élu.es.

PORTER UN PROJET AMBITIEUX POUR LE TERRITOIRE

Tout l'enjeu est donc d'amplifier cette capacité d'innovation, en y ajoutant une condition majeure du faire ensemble : la coopération !

Les acteurs du territoire sont particulièrement demandeurs d'un projet d'envergure « qui nous démarque de Rennes, Vannes et Nantes », « quelque chose qui fasse le buzz ! » Cet enjeu fort de visibilité territoriale est pour les acteurs intimement associé à l'innovation. Mais de quelles innovations parle-t-on ?

La tentation serait forte de ne considérer que les innovations technologiques. Difficile, par exemple, de ne pas s'intéresser au projet H2X Systems autour des technologies de l'hydrogène³ puisqu'il « entend créer de la valeur ajoutée sur le territoire tout en encourageant une mobilité solidaire et peu polluante », sans oublier d'associer la société civile, avec une part prévue d'investissement citoyen et la volonté de mobiliser les parcs éoliens citoyens d'EPV.

Mais à écouter les élus rencontrés, l'ambition en terme d'innovation sur le territoire est plus forte encore, puisqu'il s'agit d'inventer « des modes de vie non métropolitains, avec un cadre de vie de qualité, une offre de service importante notamment dans le secteur culturel et un territoire qui valorise le lien social ».

Or, pour relever ce défi de « nouveaux modes de vie », l'innovation technique ne suffira pas. Une évolution des comportements individuels et collectifs ne se produira ainsi que si les acteurs agissent de façon systémique et coordonnée pour toucher les six dimensions que recouvrent nos modes de vie⁴. En plus des innovations technologiques, il faudra en effet prendre en compte l'état des infrastructures sur le territoire, les habitudes et les représentations des habitants... sans oublier les puissants leviers détenus par les pouvoirs publics et les acteurs économiques. Aucun acteur ne pourra faire seul, c'est donc vers une coopération renforcée que semblent pointer les innovations souhaitées.

² Cyria Emelianoff, Benoît Authier, *L'éolien citoyen à l'épreuve : la trajectoire d'Éolienne en Pays de vilaine*, avril 2017.

³ H2X systems prévoit la construction d'une usine de production de véhicules à hydrogène, d'une station de distribution d'hydrogène et l'achat d'une flotte de véhicule partagé.

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



DÉVELOPPER LES COOPÉRATIONS POUR AGIR SUR LES MODES DE VIE

La démarche de transition énergétique et sociétale - portée par la collectivité, le conseil de développement et des acteurs économiques et associatifs réunis au sein d'un comité de suivi - vise précisément cette évolution des modes de vie en proposant d'œuvrer au faire ensemble sur le territoire. Concrètement, il s'agit de s'appuyer sur les compétences des différents acteurs en matière de développement de projets pour engager des coopérations et apprendre à co-construire. Le comité de suivi s'est ainsi entendu pour lancer des initiatives pilotes pensées comme autant de « laboratoires à ciel ouvert ».

Leurs objectifs ? Expérimenter de nouvelles méthodes pour accompagner des dynamiques collectives, favoriser les innovations sociales et techniques, inciter aux changements de pratiques, et à terme inspirer et susciter des vocations. Ces « laboratoires » seront autant d'occasions de travailler à l'articulation des différentes échelles territoriales.

En ciblant par exemple un hameau, une zone d'activités, une commune avec ses différentes zones d'habitat ou encore en avançant à l'échelle du territoire sur des thématiques clefs, telle que la mobilité ou l'alimentation, ces initiatives pilotes obligeront à chaque fois une coordination des efforts aux niveaux local, communal, intercommunal avec le soutien des acteurs économiques et associatifs.

Un portage politique fort et des relais citoyens seront des conditions essentielles à la réussite de ces initiatives. Cela peut passer par des moments d'échanges entre les élu.es des différentes communes et avec leurs services pour bousculer certaines représentations, partager sur les conditions de la coopération, sortir aussi parfois des jeux de postures... et surtout s'entendre sur une vision commune.

N'oublions pas non plus l'attention particulière qui doit être portée à la transversalité des politiques publiques et donc des services. Être en capacité de répondre aux besoins des citoyens et les accompagner sans « faire à la place de » n'est jamais évident.

La transition appelle à un changement de culture, il faut donc prendre le temps pour cela... mais sans le perdre ! Enfin, pour mobiliser la société civile et susciter des vocations, il importe de sensibiliser et de donner à voir. Un travail de repérage des initiatives est en cours. Le conseil de développement qui le réalise espère ainsi valoriser les modes de vie qui s'inventent à Redon. Le réseau des médiathèques, très dynamique sur le territoire, pourrait également être un relais stratégique dans l'optique d'une démarche culturelle.

Derrière cette démarche de transition, transparait finalement tout le potentiel de mobilisation du territoire. Elle témoigne également d'une volonté partagée de coopérer. Il convient donc de soutenir ce désir de faire ensemble... pour qu'un jour, peut-être, la coopération, elle-même, devienne une nouvelle « pépite » du territoire !

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





“

*Tout l'enjeu est d'amplifier les capacités d'innovation
de la société civile, en y ajoutant une condition majeure
du faire ensemble : la coopération !
C'est ainsi que les évolutions nécessaires en terme de modes
de vie pourront être réalisées.*

”



ITINÉRAIRE



**LES OUTILS
AU SERVICE
DES DYNAMIQUES
COLLECTIVES
DE TRANSITIONS**



LES ENJEUX

→ Le dernier itinéraire proposé dans ce Topo-guide se veut plus « pratico-pratique » en mobilisant **la pédagogie par l'exemple** et en donnant **la parole aux acteurs locaux pour inspirer leurs pairs**.

S'il nous faut inventer de nouvelles manières de faire pour réussir les transitions, il est alors essentiel de **créer des démonstrateurs**. Nous devons rendre compte de ce qui s'invente sur les territoires autour des dynamiques de transition puis à l'échelle régionale au travers des outils développés pour accompagner ces acteurs.

- Peut-on rendre compte de nouvelles pratiques vertueuses du point de vue des coopérations territoriales orientées vers les transitions ?
- Existe-t-il des outils pour aider les porteurs d'initiatives ou les pilotes de démarches de transitions ?

Est-il possible de présenter de premiers retours d'expériences sur des dispositifs et outils mis en place sur les territoires ?



NOS PISTES POUR AVANCER

Les transformations sociétales s'inscrivent nécessairement sur du temps long puisqu'elles prennent racines sur des systèmes d'acteurs, de techniques, d'organisations, de représentations... Les dispositifs et outils présentés ici au stade de prototype suite aux expérimentations menées sur les territoires ne peuvent donc pas prétendre au statut de démonstrateurs.

En proposant ces retours d'expériences, l'objectif est néanmoins d'**inspirer d'autres acteurs en valorisant des pratiques** qui visent sur les territoires à affirmer une culture de coopération orientée vers les transitions.

→ C'est le cas notamment de la « **Fabrique de territoire** » du Pays de Pouzauges qui **soutient une dynamique de coopération** entre acteurs publics et société civile. L'objectif premier est de proposer un **accompagnement personnalisé aux porteurs d'initiatives** sur le territoire. Mais cette démarche de soutien aux initiatives contribue *in fine* à la formalisation de visées communes pour le territoire.

FLASH TES N°10

→ Les **tiers-lieux** entretiennent également une relation particulière avec les dynamiques d'innovation sociale. Bien que les tiers-lieux rassemblent sous un même vocable des projets très divers, ils se retrouvent généralement autour de valeurs communes de partage et de coopération. Mais comment faire de ces tiers-lieux des **dispositifs mis au service des dynamiques de transition** ? Le Flash TES n°9 présente le transitio-mètre, un outil d'accompagnement à destination des porteurs de projets de tiers-lieux qui souhaiteraient participer aux dynamiques territoriales de transition.

FLASH TES N°9

→ La même question pourrait être posée aux **conseils de développement** : peut-on espérer de ces instances de démocratie locale, obligatoires désormais sur toute intercommunalité de plus de 50 000 habitants, qu'elles jouent un rôle stratégique pour les transitions territoriales ? En se penchant sur la trajectoire suivie par le Conseil de développement d'Erdre & Gesvres, le Flash TES n°6 imagine des pistes pour en faire un dispositif d'animation pour les initiatives sur le territoire.

FLASH TES N°6



Et si l'on poursuit, les **projets d'infrastructure** peuvent-ils devenir de véritables moteurs pour les dynamiques de transition ? Malheureusement, rares sont les projets de transition énergétique qui ne provoquent, aujourd'hui encore, des levées de boucliers et des clivages sur les territoires.

→ En s'intéressant au **projet de méthanisation agricole**, le Flash TES n°4 essaie d'imaginer un dispositif permettant aux acteurs locaux de **développer des projets collectifs de méthanisation en cohérence avec les objectifs du territoire**.

FLASH TES N°4

→ La plaquette sur la coopération entre acteurs publics et société civile autour de **projets d'énergie renouvelable** prolonge cette réflexion en identifiant à partir de retours d'expériences plusieurs principes stratégiques et préconisations opérationnelles pour faciliter la mise en place de coopérations autour de tels projets.

PLAQUETTE DE SYNTHÈSE SUR LES EnR



LES FUTURS DOCUMENTS

Cette partie sera complétée au fur et à mesure par des retours d'expériences sur les différentes **actions** et **outils** qui se développent sur les territoires. On peut notamment mentionner de **nouveaux Flash TES** sur :

- Les **projets pilotes** menés sur les différents territoires
- Les **espaces de formation** et de montée en compétence collective
- Les démarches de **soutien aux initiatives**
- Les **réseaux d'échanges** entre communes et intercommunalités autour de projets pilotes
- Les **démarches de coopération** interterritoriale
- Les **démarches d'appui** aux intercommunalités à l'échelle départementale
- Et bien d'autres...





LES ÉTAPES DE CET ITINÉRAIRE

✕ La « Fabrique du Pays de Pouzauges » : quelles innovations sociales et politiques pour un espace de soutien aux initiatives ?

FLASH TES N°10 - avril 2021 -

○ Les tiers-lieux : une innovation sociale au service des transitions ?

FLASH TES N°9 - mars 2021 -

○ Le Conseil de développement d'Erdre & Gesvres : un acteur stratégique pour la transition du territoire

FLASH TES N°6 - mai 2020 -

○ Comment faire de la méthanisation un projet de transition territoriale ?

FLASH TES N°4 - mars 2020 -

○ « La coopération entre acteurs publics et société civile pour les énergies renouvelables, c'est possible ! »

PLAQUETTE DE SYNTHÈSE SUR LES EnR - juillet 2020 -



LA « FABRIQUE DU PAYS DE POUZAUGES » : QUELLES INNOVATIONS SOCIALES ET POLITIQUES POUR UN ESPACE DE SOUTIEN AUX INITIATIVES ?

RÉSUMÉ

La Communauté de communes du Pays de Pouzauges a lancé en 2018 une démarche de transition sociétale qui vise à soutenir une dynamique de coopération entre acteurs publics et société civile, avec l'objectif d'accélérer l'évolution des modes de vie... mais aussi des modes de faire sur le territoire. Dans ce cadre, une expérimentation a été lancée pour soutenir des initiatives locales, en proposant aux porteurs de

projet un accompagnement personnalisé : la Fabrique de territoire. Comment fonctionne cette Fabrique ? Pour quels effets ? Peut-on avoir une idée des innovations qu'elle favorise dans la démarche de transition lancée sur le territoire ? Pour comprendre l'intérêt de cet espace de coopération, le mieux pour commencer est peut-être d'écouter les acteurs locaux nous en parler.

UNE DÉMARCHE DE TRANSITION QUI CHERCHE À PLACER L'HUMAIN AU CŒUR

La Communauté de communes du Pays de Pouzauges, un des territoires pilote pour le Programme TES, a lancé en 2018 une démarche de transition sociétale. Celle-ci entend favoriser la mise en place d'une gouvernance partagée pour viser une évolution des modes de faire et des modes de vie sur le territoire. Comme le précise Bérange Soulard, présidente de la Communauté de communes, l'ambition est « de partir des besoins des habitants et de placer l'humain au coeur de nos projets. Sans cela, notre action n'aura pas de sens ! »

Plusieurs chantiers ont ainsi été lancés par l'intercommunalité pour engager ces transformations :

- Tout d'abord, un travail est réalisé en interne à la collectivité pour assurer un portage fort et systémique de la démarche de transition. Cela se traduit par une mise en transversalité des politiques publiques et la constitution de collectifs soudés – entre élus, entre techniciens aussi... mais plus encore entre élus et techniciens... sans oublier les communes à associer à ce projet.
- L'autre volet de la démarche porte sur un soutien fort à la mise en place de coopérations entre acteurs. L'enjeu est de travailler à l'articulation des projets structurants portés par les collectivités avec les initiatives qui émergent sur le territoire. Un Conseil de développement « 2.0 » a ainsi été créé avec comme objectif d'aller au-delà des processus consultatifs en étant force d'animation et d'action pour le territoire. L'instance souhaite ainsi « participer au repérage et à la valorisation des initiatives, au développement de projets innovants et être un espace ressources pour les porteurs de projet ». En parallèle donc, un espace dédié à l'accompagnement des initiatives a été créé : la Fabrique de territoire. Pour quoi faire ?



LA FABRIQUE, POUR QUOI FAIRE ?

« Le reproche qui est souvent fait à la transition écologique, c'est son côté intellectuel ou militant. Cela reste de l'entre soi », nous explique Dominique BLANCHARD, vice-président à la transition qui a porté le projet de Fabrique en tant que précédent président de la communauté de communes. « On retrouve beaucoup de convaincus dans les instances de concertation ou de participation... Alors comment aller chercher et emmener des gens qui sont loin de ça ? Sur notre territoire, les gens sont partants pour la coopération, mais les transitions... ça ne leur parle pas trop. »

Valérie GUÉRIN, en charge des projets transverses à l'intercommunalité, complète : « **Suite à un événement avec des porteurs de projets, on était déçu de constater que malgré ce terreau très fertile de porteurs, certains abandonnent parce qu'un peu trop seuls ou qu'ils ne trouvent personne pour booster leur projet. C'est de là qu'est né l'idée de Fabrique de territoire.** »

La proposition était ainsi de créer un espace qui tire profit du réseau d'interconnaissances, si caractéristique du territoire de Pouzauges, avec des acteurs politiques, économiques et associatifs qui se (re)connaissent¹, pour repérer et accompagner « des porteurs de projet qui ne rentrent pas forcément dans les cases ».

Philippe CROISÉ, co-président du Conseil de développement, confirme : « **un territoire ne peut pas vivre uniquement d'industries. Il doit être pris comme un tout. La Fabrique permet d'aborder d'autres pans de nos modes de vie en soutenant notamment des projets culturels, pédagogiques... bref des projets conviviaux qui se proposent de « faire vivre » nos campagnes.** »

L'objectif est donc d'être au plus près des habitants et de leurs besoins... ce qui suppose de changer de méthode, comme le note Dominique BLANCHARD. « **Plein de gens font au quotidien et le font très bien ! Comment alors valoriser cela ?** »

Pour la collectivité comme pour les acteurs du territoire engagés dans la dynamique, il faut donc inventer une posture nouvelle, distincte de la pratique habituelle qui consiste à développer de nouvelles politiques publiques, de nouveaux projets, de nouvelles concertations...

➔ Il s'agit alors d'initier une démarche de facilitation... ou plutôt de l'assumer pleinement ! Car oui – mais est-ce si étonnant ? – lorsque les acteurs se penchent sur cette crèche d'entreprises nouvellement ouverte sur une zone d'activités ou sur l'installation de ce maraîcher bio, ils s'aperçoivent que très souvent des groupes informels s'organisent localement pour créer les conditions propices à l'innovation.



UN CAHIER DES CHARGES POUR POSER QUELQUES PRINCIPES DIRECTEURS

Tout d'abord dans ses missions, la Fabrique propose « d'accompagner l'émergence de projets de transition innovants sur le territoire » mais aussi de manière plus systémique de « rendre visibles les initiatives du territoire, de créer de la coopération sur le territoire, de développer une logique de mobilisation et d'entraide et, finalement, d'accompagner les changements d'habitudes et de pratiques sur le territoire ».

L'accompagnement proposé repose ensuite « sur une communauté d'acteurs impliqués sur le territoire » : les collectivités, le club d'entreprises, le CPIE et d'autres associations locales, sans oublier les partenaires extérieurs.

Ses membres sont mobilisés par ailleurs dans un travail de repérage des initiatives locales avec pour objectif d'alimenter une banque de projets. Le cahier des charges précise : « Les acteurs qui repèrent des projets sont invités à remplir au préalable une grille de présentation du projet avec les porteurs eux-mêmes. »

La Fabrique se réunit ensuite pour prioriser les projets et identifier les partenaires à associer pour chacun de ceux-ci. Vient enfin le moment d'accueillir les porteurs de projet avec la volonté « de les écouter et de les laisser s'exprimer », l'objectif étant de proposer un accompagnement à la carte : « mise en relation, système de parrainage, soutien ponctuel sur de l'administratif ou du technique, médiation ou conseil pour le financement... »

Finalement, un principe de réciprocité a été posé : « l'accompagnement proposé étant entièrement gratuit, un retour de la part du porteur de projet envers la Fabrique ou le territoire est attendu. Le porteur peut ainsi donner des nouvelles de son projet, parler de la Fabrique ou l'intégrer en tant que membre. »



En institutionnalisant ce cercle de coopération et d'appui entre acteurs du territoire, l'enjeu est donc bien de démultiplier ces innovations sociales au bénéfice du territoire... mais aussi, comme nous allons le voir, au bénéfice des politiques publiques.

DES PREMIERS RETOURS PROMETTEURS

La Fabrique, qui vient de souffler sa première bougie, est encore dans une phase de rodage. Les initiatives qui ont été soutenues dessinent néanmoins trois premiers effets très concrets qui ouvrent sur de nouvelles façons de mener les politiques publiques de transition.

1

Avec la Fabrique, ce sont tout d'abord des rencontres qui s'organisent entre acteurs d'un territoire. Par exemple Nicolas, qui est venu présenter son projet de lieu dédié à la promotion d'artistes. Lors de la rencontre, il fait état d'un essoufflement qui s'est accru avec la crise sanitaire. Un parrainage est alors proposé avec le service jeunesse de l'intercommunalité pour avancer dans l'accompagnement de projets portés par des jeunes et avec la responsable de la salle de spectacle locale pour aider sur la partie production. « Dans cet exemple, explique Valérie GUÉRIN, on voit tout l'intérêt de la Fabrique, car sans ce parrainage, je ne suis pas sûre que le projet aurait vu le jour. Ça a permis de donner un second souffle au projet sans parler d'argent, mais de compétences complémentaires et d'une mise en relation avec l'existant ».

Philippe CROISÉ complète : « Être accueilli à la Fabrique c'est tout de même autre chose que la CCI ou pôle emploi qui sont assez impersonnels. On se connaît tous, même les porteurs de projet parfois. » Cette relation de confiance, toujours à (re)construire bien sûr, semble être un élément décisif pour l'évolution des projets : « Les porteurs sont parfois bousculés, mais ils sont à l'écoute. Je trouve qu'on leur apporte quelque chose de précieux : un temps d'analyse pour qu'ils n'aillent pas trop vite ou que cela ne mène à rien ». Mais au-delà de ce temps passé autour d'un projet, il semblerait que la composition de la Fabrique joue pour beaucoup : « Les échanges sont très riches, avec des acteurs locaux qui peuvent apporter une réponse dans l'instant et poser des questions pertinentes. On partage une même volonté : les gens autour de la table, qu'ils portent un projet ou qu'ils veuillent le soutenir, veulent faire avancer ce territoire. C'est un schéma gagnant-gagnant ! »

Derrière cette attention portée aux initiatives, c'est donc une **culture territoriale de la coopération qui se façonne et se renforce** à travers ce dispositif qui croise les intérêts et crée du sens commun². « Par cet accompagnement en local, on construit un « entre nous ». On apprend à se connaître : nos compétences, nos réseaux... sans que cela soit de l'entre-soi car le groupe est hétérogène et va s'enrichir encore. »

2

Cet esprit de coopération qui se renforce par le biais de la Fabrique s'observe aussi au sein de l'intercommunalité. Pour Valérie GUÉRIN, cela a été particulièrement flagrant lors de l'accueil d'Anne-Claude et de Nathalie : « Dans l'exemple de ce tiers-lieu culturel, le fait qu'il y ait des personnes extérieures au projet, qu'il y ait aussi plusieurs services présents, cela a permis de libérer la parole, de croiser les regards et de poser de bonnes questions. On n'aurait jamais eu de tels échanges dans une rencontre entre élu.es et porteurs de projet. Ce n'est pas tout le temps facile de travailler en transversalité et là je trouve que cela amorce quelque chose... j'entends les collègues qui en parlent après ».

¹ Cf. Flash TES n°2, « Engager une dynamique de transition sur le pays de Pouzauges », mai 2020.

² Cf. Flash TES n°8, « Coopérer pour réussir les transitions », septembre 2020.



3

La posture d'accompagnant adoptée par **la Fabrique sollicite la collectivité et semble ainsi l'obliger à travailler en transversalité**. La conséquence directe de ces sollicitations est que l'animation de la Fabrique pour être effective (c'est-à-dire en capacité de mobiliser les services concernés par chaque projet) doit bénéficier d'un soutien politique fort. Mais l'avantage réside dans la manière dont ce type d'espace travaille l'enjeu de la mise en transversalité des politiques publiques : non pas par une refonte « du haut vers le bas » mais plutôt par la mise en oeuvre qui part des agents et agit de manière progressive, ce qui pourrait s'avérer être à terme très efficace³.

Enfin un troisième apport potentiel de la Fabrique pour les politiques publiques est esquissé par les acteurs lorsqu'ils évoquent le projet de tiny house de Claire.

Si la rencontre a identifié l'intérêt d'une valorisation de cette initiative pour sensibiliser sur ce mode d'habitat résilient, la discussion a ouvert aussi sur de nouveaux questionnements. « Ce projet nous a obligé à creuser certains sujets avec la collectivité, explique ainsi Philippe CROISÉ. Est-ce qu'il ne faudrait pas faire évoluer le PLU ? Les règles d'urbanisme aussi pour faciliter l'assainissement ? D'un projet personnel, on a basculé vers une réflexion plus globale qui invite à apporter des réponses pour le territoire. »

L'exemple du projet de Claire semble ainsi pointer **l'intérêt pour les politiques publiques d'un espace réflexif autour des initiatives du territoire... avec pour enjeu d'anticiper sur le monde d'après**.

En réunissant des acteurs impliqués du territoire et en organisant des temps d'échanges entre eux, la Fabrique peut peut-être favoriser, voire accélérer une montée en compétence collective⁴ pour transcrire en politiques publiques les évolutions nécessaires de nos modes de vie pour répondre aux urgences écologiques. C'est en tout cas l'espoir évoqué par Philippe CROISÉ : « J'ai souvent entendu dire que les collectivités avaient cinq ans de retard sur ce qui se passe sur leur territoire, notamment en terme de services à la population : les écoles, les transports... Mais en se mettant au service des initiatives, comme de cette tiny house, on peut anticiper sur les politiques de demain. »

ET LE PAS D'APRÈS ?

La Fabrique bénéficie aujourd'hui d'un soutien politique fort, mais ce qui se dessine, comme on peut le voir, est encore fragile... sans parler de l'accélération nécessaire en terme d'évolution des modes de vie pour répondre aux défis écologiques à venir.

Trois enjeux ont été identifiés à court terme :

- Au niveau de l'**animation**, tout d'abord, avec la nécessité de constituer un vivier d'acteurs du territoire, d'agents et d'élus de l'intercommunalité mais aussi des communes à solliciter en fonction des initiatives auditionnées.
- Au niveau du **repérage des initiatives**, ensuite, pour assurer diversité et innovation : « Jusqu'à présent, ce sont surtout les services qui ont participé à ce repérage, explique ainsi Valérie GUÉRIN. J'espère voir arriver des projets identifiés par les élus, le Codev, le club d'entreprises... ».
- Enfin, au niveau de la **visée des projets** : « Les élu.es et agents travaillent sur une grille de questionnement des projets à la lumière des transitions. Le pas d'après serait d'avoir une analyse des projets publics selon un dispositif identique à la Fabrique... mais ça implique beaucoup de confiance avec la société civile ! »

Est-ce donc un rêve ? Pas tant que ça à en croire Valérie : « Tu sais une fois que cela rentre dans les mœurs, cela devient tellement évident ! »

³ Lipsky Michael, *Street Level Bureaucracy : Dilemmas of the Individual in Public Services* (1980).

⁴ Bellemare Guy, Klein Juan-Luis, *Innovation sociale et territoire*, Presse de l'Université du Québec, 2011.

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





“

Un cercle de coopération et d'appui entre acteurs du territoire vise à démultiplier les innovations sociales au bénéfice du territoire... mais aussi au bénéfice des politiques publiques. Derrière cette attention portée aux initiatives, c'est une culture territoriale de coopération qui se façonne et se renforce.

”





LES ÉTAPES DE CET ITINÉRAIRE

La « Fabrique du Pays de Pouzauges » : quelles innovations sociales et politiques pour un espace de soutien aux initiatives ?

FLASH TES N°10 - avril 2021 -



Les tiers-lieux : une innovation sociale au service des transitions ?

FLASH TES N°9 - mars 2021 -

Le Conseil de développement d'Erdre & Gesvres : un acteur stratégique pour la transition du territoire

FLASH TES N°6 - mai 2020 -

Comment faire de la méthanisation un projet de transition territoriale ?

FLASH TES N°4 - mars 2020 -

« La coopération entre acteurs publics et société civile pour les énergies renouvelables, c'est possible ! »

PLAQUETTE DE SYNTHÈSE SUR LES EnR - juillet 2020 -



LES TIERS-LIEUX : UNE INNOVATION SOCIALE AU SERVICE DES TRANSITIONS ?

RÉSUMÉ

Comment expliquer l'engouement autour des tiers-lieux ? Quelles innovations sociales portent-ils en germe ? Peuvent-ils contribuer à l'évolution de nos modes de vie ?

Si le concept de tiers-lieu embrasse une grande diversité de projets, il porte en son sein des valeurs communes de partage et de coopération essentielles pour les dynamiques de transition.

En s'appuyant sur les retours croisés

d'agents de collectivités et de facilitateurs accompagnant des projets de tiers-lieux, un groupe co-piloté par le Programme TES¹ a donc tenté d'identifier quelques éléments-repères pour accompagner les tiers-lieux qui souhaiteraient participer aux dynamiques territoriales de transitions écologique et sociétale. Ces réflexions ont abouti sur un outil d'accompagnement : le Transitio-mètre.

DERRIÈRE LE SUCCÈS DU CONCEPT DE « TIERS-LIEUX », QUELLES INNOVATIONS ?

Que l'on parle d'espaces associant des activités telles que du coworking, de la réparation sous forme de fablab, du recyclage ou de la vente d'occasion sous forme de ressourcerie, de l'alimentation par exemple un restaurant associatif ou une épicerie solidaire, des activités culturelles ou encore du numérique, les tiers-lieux fleurissent depuis quelques années.

Derrière le succès du concept se cache néanmoins un foisonnement d'initiatives aux objectifs très variés : favoriser l'entrepreneuriat, mutualiser des services, des savoirs ou des outils, prototyper et favoriser l'innovation, développer le vivre ensemble voire même créer des espaces d'autogestion²...

Alors que certains lieux reposent ainsi sur un modèle économique éprouvé, d'autres revendiquent un esprit transgressif tels que les « hacker spaces », les friches ou les « Bases » militantes. Bien sûr, ces diverses finalités seront plus promues derrière les projets soutenus par les services de l'État, les collectivités, les acteurs associatifs, les activistes...

Est-il alors possible d'identifier quelques innovations communes dans ce continuum de lieux « nouveaux » ?

Aux premiers abords, ces espaces séduisent par leur capacité à :

- Susciter la créativité des acteurs sur un territoire pour construire ou réhabiliter des espaces ;
- Répondre à des besoins nouveaux de la population en proposant des services marchands et/ou non-marchands ;
- Favoriser le lien social et la convivialité en attirant sur un même lieu des acteurs qui habituellement ne se croisent pas ou peu.

Mais ces quelques points communs ne suffisent pas pour dire de ces tiers-lieux qu'ils portent une innovation sociale pour les territoires où ils émergent.

¹ Dans ce groupe co-piloté par le PNR Loire-Anjou-Touraine ont participé : la CC d'Erdre & Gesvres, la CC du Pays de Pouzauges ; le CNAM ; la CRESS ; la DREAL ; la DDTM ; la Région Pays de la Loire, le Réseau Famille Rurale 49 et le SYDEV.

² Cf. notamment la cartographie réalisée par Prima Terra.



CRÉER UN « TIERS » LIEU EST TOUJOURS LA RÉSULTANTE D'UN PROCESSUS DE COOPÉRATION

L'innovation inscrite dans ces espaces réside dans cette notion de « tiers ». Pensés pour n'être ni complètement publics ni complètement privés, ces « nouveaux » espaces ont une capacité à créer du « commun » lorsqu'ils sont le produit d'une dynamique collective.

La coopération entre acteurs génère en effet ce qui est « tiers » dans un lieu, à savoir cet « espace » immatériel et informel où peut s'établir un climat de confiance pour inventer de nouvelles façons de se mettre en relation, de se (re)connecter à la société (et au monde ?), d'innover...

Un tiers-lieu apparaît ainsi comme un outil très efficace d'innovation. À l'image d'une caisse de résonance, il est en capacité d'amplifier une dynamique collective initiale en générant de nouvelles démarches collectives.

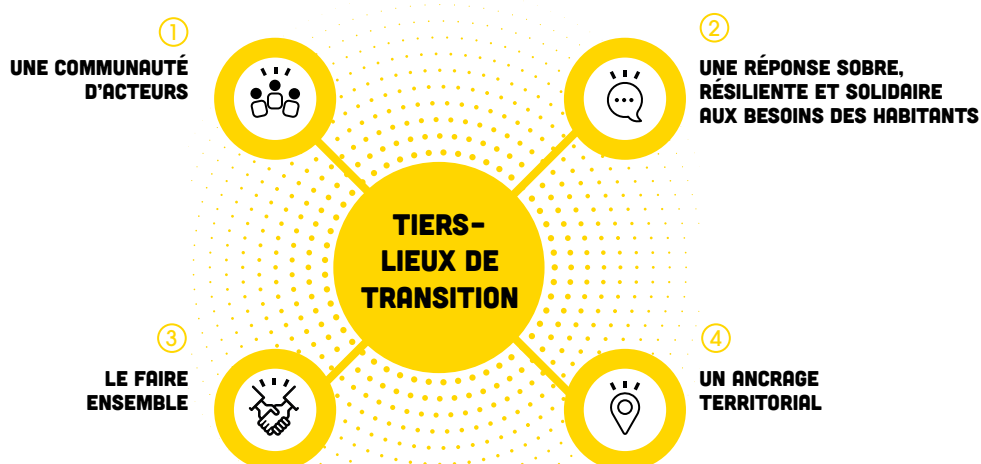
D'où aussi l'importance matérielle et symbolique d'un lieu pour incarner ce « tiers » : à un moment donné, ce bar associatif qui recrée du lien dans un centre-bourg³, ce site minier désaffecté devenu espace de rayonnement culturel⁴ ou encore cette quincaillerie reconvertie en fablab⁵ parviennent à incarner une dynamique collective sur un territoire donné. Ainsi, ils concrétisent « un projet souhaité par et pour une communauté en catalysant sur un espace physique clairement identifié des expérimentations et de nouvelles manières de faire⁶ ».

Mais alors peut-on imaginer que cette caisse de résonance soit mise au service des dynamiques de transitions écologique et sociétale sur les territoires ? Et si l'on se mettait à imaginer un essaimage de ces tiers-lieux sur un territoire, pourraient-ils alors devenir des éléments structurants d'une stratégie de transition portée par les acteurs du territoire⁷ ?

LES 4 PILIERS POUR TENDRE VERS UN « TIERS-LIEU DE TRANSITION »

Voici quelques éléments-repères qui pourront éclairer les porteurs de projet ou les collectivités qui souhaiteraient voir des tiers-lieux participer (davantage) à une dynamique territoriale de transition.

Bien sûr, il ne s'agit pas d'établir de définition stricte mais plutôt de dresser un portrait idéal en faisant ressortir quatre piliers et quelques éléments structurants pour ce type de tiers-lieu.



³ Juan-Luis Klein, et al., "Saint-Camille : récit d'une expérience de co-construction de la connaissance", 2015.

⁴ C-Mine à Genk, cf. Le Lab, Mille Lieux, "Objectiver l'impact des tiers-lieux sur leur territoire".

⁵ La quincaillerie à Gueret, cf. Le Lab, Mille Lieux, idem.

⁶ Note de synthèse « Les tiers-lieux au service de la transition énergétique et sociétale », octobre 2019.

⁷ Flash TES n°5, « Territoires en transition énergétique et sociétale : quelles stratégies possibles et souhaitables ? », mai 2020.



1 Pour participer à une dynamique territoriale, un tiers-lieu pourra tout d'abord s'appuyer sur une **communauté d'acteurs** aussi ouverte et inclusive que possible avec l'objectif de sensibiliser et d'« embarquer » ses membres dans une perspective d'innovation sociale. Brasser sur un même lieu de multiples activités sera l'occasion de **mixer les publics**, en allant à la rencontre notamment des personnes isolées ou précarisées et en tentant de fédérer l'ensemble autour de projets communs. Le lieu pourra valoriser ainsi les compétences de chacun en organisant la structure de manière à viser un partage du **leadership**. Enfin, la mise en place d'une **gouvernance partagée** offrira à chaque usager mais aussi aux autres acteurs du territoire (privés et publics) la possibilité de participer à la vie du lieu.

2 Un tiers-lieu où se croisent et interagissent différents acteurs peut s'avérer être également un espace propice pour **identifier des besoins** au plus près des habitants et tenter d'y **répondre de manière sobre et résiliente**.

À l'origine du projet, il peut ainsi être intéressant de ne pas partir d'une offre de service (« pour attirer du monde, il faut développer ce type de services ») mais de s'appuyer sur les besoins et les envies des habitants et des membres du tiers-lieu (on parle alors de la **maitrise d'usage** plutôt qu'une maîtrise d'ouvrage). La **coexistence de différentes activités** sur ces tiers-lieux et leurs interactions peuvent aussi favoriser la rencontre et les échanges entre acteurs du territoire... et créer des conditions favorables à la création et à l'innovation. Il serait ainsi utile de jeter un oeil sur ce qui s'y passe... ou, pour être plus précis, sur ce qui s'y croise. Enfin, un tiers-lieu cherche à répondre de façon innovante aux besoins de la population en créant du « commun » : autrement dit un partage de ressources, de services, d'espaces... Un tiers-lieu peut ainsi montrer par l'exemple que **des modes de vie plus sobres, plus résilients et plus solidaires** sont non seulement possibles mais aussi utiles socialement.

3 Un tiers-lieu peut également devenir un outil de mise en coopération des acteurs sur un territoire en créant des conditions favorables au **« faire ensemble »**.

Ce type de lieu peut ainsi organiser une **montée en compétence collective** via un processus qui identifie les différentes aptitudes du groupe, les partage, évalue des savoirs manquants à acquérir et encourage l'auto-formation⁸. Ce partage de compétences peut s'appuyer sur la mobilisation de ressources en externe, notamment en terme d'ingénierie et de facilitation pour soutenir le **co-développement de projets**.

Il peut être intéressant également pour soutenir la coopération entre personnes de développer des temps de **réflexivité** pour observer et analyser le chemin parcouru afin d'en tirer les principaux enseignements, de réorienter l'action si besoin et envisager la suite en conscience.

4 Enfin, pour participer de manière agile au repérage des besoins des habitants, y répondre et devenir ainsi un outil de résilience, un tiers-lieu peut **s'ancrer sur son territoire**.

La convivialité sera bien sûr un facteur facilitant d'intégration territoriale. Pour générer ce type d'interconnaissance, une **échelle très locale** peut être privilégiée. Carlos Moreno parle du « territoire du quart d'heure⁹ » pour rendre compte de l'importance de la proximité géographique mais aussi temporelle dans la délimitation de cette échelle de vie.

Mais le lien au territoire se construit aussi dans les interactions avec les acteurs locaux. Un tiers-lieu peut ainsi se mettre en relation avec les tiers-lieux environnants et les réseaux locaux pour identifier grâce à ce **maillage territorial** les initiatives à soutenir. Voire dans le prolongement de ces efforts, il pourra s'insérer dans un projet de territoire en travaillant en **coopération avec les collectivités** à l'articulation des politiques publiques et des initiatives de transition émergeant sur le territoire.

Enfin, comme en témoignent des exemples inspirants¹⁰, un tiers-lieu peut acquérir une fonction symbolique. En valorisant « ce qui se transforme » et en donnant à voir « ce qui serait souhaitable », il peut devenir un élément de **mise en récits** de la transition voire **incarner en visée un projet de société**. Le tiers-lieu peut ainsi devenir un laboratoire de la transformation sociale territoriale, avec en son coeur les valeurs de coopération et de partage... bref, un véritable lieu totem pour les dynamiques de transitions !

⁸ Marie-Hélène Bacqué, « L'empowerment un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? », *Idées économiques et sociales*, 2013/3 (N° 173), p. 25-32.

⁹ <http://www.moreno-web.net/la-ville-du-%C2%BC-dheure-pour-un-nouveau-chrono-urbanisme%E2%80%AF-pr-carlos-moreno/>

¹⁰ Par l'exemple le café associatif du Petit Bonheur à Saint-Camille au Québec : *Juan-Luis Klein, et al., "Saint-Camille : récit d'une expérience de co-construction de la connaissance", 2015*



Bien sûr, selon le contexte, les besoins exprimés par les habitants et l'évolution du projet, un tiers-lieu mobilisera un certain nombre de ces éléments structurants, tandis que d'autres éléments n'auront été que ciblés, pas encore identifiés, ou écartés... du moins pour un temps. Il n'y a donc pas de chemin unique mais une multitude de dynamiques qui en identifiant un besoin pour la création d'un tiers-lieu aspirent d'une manière ou d'une autre à favoriser une évolution vers des modes de vie plus sobres, plus résilients ou encore plus solidaires.

POUR ACCOMPAGNER LES TIERS-LIEUX : CIBLER LES DYNAMIQUES LOCALES ET OUVRIR DES ESPACES DE DIALOGUE POUR FAVORISER LA CO-CONSTRUCTION

Mais alors comment accompagner l'émergence de ce type de « tiers-lieux de transition » ? L'engouement généré par la multiplication de projets, soutenu notamment par les pouvoirs publics, ne doit pas nous priver d'une certaine prudence.

Comme le rappellent les acteurs de terrain, de nombreux projets, prometteurs sur le papier, n'ont jamais trouvé leur public faute d'avoir été pensés puis portés sur le long terme par un collectif d'acteurs. Mais cette impératif collectif est lui-même contraint par un impératif économique qui pèse sur ces projets fondés sur l'économie du partage. Alors comment confronté à l'urgence (économique... mais aussi écologique) faire du collectif ?

Dans l'accompagnement proposé, il peut être intéressant de tenir compte de la ligne de tension existante entre le lieu, dont l'importance matérielle et symbolique ne peut être niée, et la dynamique qui l'englobe : pour qu'un tiers-lieu s'inscrive sur son territoire, la dynamique collective semble ainsi primer sur le lieu.

Dans le cadre des stratégies de transition, il pourrait donc être intéressant de cibler l'accompagnement de collectifs qui portent des projets à une échelle locale voire très locale. L'hypothèse étant qu'à cette échelle, il serait plus facile d'interroger les besoins des habitants tout en facilitant/entretenant une dynamique collective autour d'un projet de tiers lieu.

Par ailleurs, pour tirer profit du foisonnement d'initiatives (pas toujours collectives) qui émergent sur le territoire, une collectivité (mais aussi... un Conseil de développement se positionnant en animateur territorial) peut mettre en relation les porteurs de projet pour créer des synergies, identifier des complémentarités, cibler les échelles adéquates et... apprendre à se connaître tout en commençant à dessiner collectivement un maillage du territoire.

Enfin, puisqu'il n'est pas toujours aisé d'identifier le chemin qui mène aux transitions, l'accompagnement pourra proposer des outils et des moments collectifs pour prendre du recul et discuter de l'orientation des projets. Le Transitio-mètre des tiers-lieux, réalisé au sein du Programme TES et en cours d'évaluation, répond à cet objectif en proposant aux acteurs des territoires (porteurs de projet, élus, agents...) de situer « leur » projet par rapport aux éléments structurants d'un tiers-lieu de transition. L'objectif étant ensuite de générer une discussion entre acteurs locaux pour identifier quelques pistes d'évolution et s'entendre autour d'objectifs communs.

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





“

Pour « peu » qu'il soit porté par une dynamique collective multi-acteurs, un tiers-lieu peut devenir un laboratoire de la transformation sociale territoriale, avec en son cœur les valeurs de coopération et de partage... bref, une véritable caisse de résonance pour amplifier les dynamiques de transitions !

”





LES ÉTAPES DE CET ITINÉRAIRE

La « Fabrique du Pays de Pouzauges » : quelles innovations sociales et politiques pour un espace de soutien aux initiatives ?

FLASH TES N°10 - avril 2021 -

Les tiers-lieux : une innovation sociale au service des transitions ?

FLASH TES N°9 - mars 2021 -

 **Le Conseil de développement d'Erdre & Gesvres : un acteur stratégique pour la transition du territoire**

FLASH TES N°6 - mai 2020 -

Comment faire de la méthanisation un projet de transition territoriale ?

FLASH TES N°4 - mars 2020 -

« La coopération entre acteurs publics et société civile pour les énergies renouvelables, c'est possible ! »

PLAQUETTE DE SYNTHÈSE SUR LES EnR - juillet 2020 -



LE CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT D'ERDRE & GESVRES : UN ACTEUR STRATÉGIQUE POUR LA TRANSITION DU TERRITOIRE

RÉSUMÉ

Créés en 1995, les conseils de développement sont installés dans le paysage institutionnel français. Porteurs d'une promesse de renouvellement démocratique, ils souffrent cependant encore bien souvent d'un déficit de notoriété et suscitent des interrogations. Les conseils de développement (CD) pourraient pourtant jouer un rôle stratégique dans la transition énergétique et sociétale des territoires, à l'interface entre la collectivité et les habitants. Depuis le lancement d'un travail de repérage des initiatives, le CD d'Erdre & Gesvres s'est ainsi positionné comme un acteur incontournable pour donner à voir,

susciter « l'envie de » et accompagner les dynamiques de transition sur le territoire. Mais comment expliquer alors que les conseils suscitent des jugements aussi ambivalents ?

L'histoire du CD d'Erdre & Gesvres témoigne de la fragilité de ces instances de démocratie participative tant elles semblent exposées en permanence à des lignes de tension structurelles. Néanmoins, la coopération avec la collectivité peut être décisive pour construire des complémentarités et identifier des fonctions stratégiques pour les conseils sur leur territoire.

Quel rôle pour les conseils de développement dans les stratégies de transitions territoriales ? Pas si simple de répondre à cette question !

Renforcer les conseils de développement n'apparaît pas toujours comme une proposition consensuelle ; c'est notamment ce qu'ont pu constater les participants des rencontres sur la transition énergétique et sociétale de juin 2018¹.

L'appellation « conseil de développement » elle-même suscite des interrogations : quel « développement » territorial à l'heure de la remise en cause du modèle de développement actuel... à l'heure de l'urgence climatique ? On pourrait aussi évoquer la difficile représentativité de ces instances ou encore leur rapport complexe avec les intercommunalités.

Finalement, si on ajoute à cela un contexte législatif peu favorable², peut-on encore être optimiste quant à l'avenir des CD ?

DES ACTEURS SOUVENT ESSENTIELS DANS LES STRATÉGIES TERRITORIALES DE TRANSITION

Et pourtant sur les territoires d'expérimentation du Programme TES, les CD apparaissent souvent comme des instances essentielles, voire incontournables, pour engager les transitions.

De par leur rôle d'intermédiaire entre la collectivité et les habitants, les conseils peuvent avoir une fonction stratégique dans l'articulation des politiques publiques et des initiatives collectives émergeant sur les territoires. C'est le cas notamment du CD d'Erdre & Gesvres. Au-delà de ses missions plus classiques de médiation ou encore de tiers-garant³, il a lancé

¹ Programme TES, *Livre de bord* de la rencontre internationale francophone, juin 2018

² La loi Engagement et proximité du 27/12/2019 relève le seuil de 20 000 hab. à 50 000 hab. pour la mise en place obligatoire d'un conseil de développement sur une intercommunalité.

³ CNCD, « Vers une nouvelle étape pour relever les défis écologiques, sociétaux et démocratiques », <http://www.conseils-de-developpement.fr/les-conseils-de-developpement-2020-2040/>



une démarche de repérage des initiatives et de mise en relation des porteurs de projet du territoire. Identifiée comme une action structurante des stratégies de transition territoriale⁴, cette initiative est désormais reprise par d'autres CD, dans les intercommunalités de Pouzauges et de Redon notamment.

Ce travail d'exploration et d'animation territoriale permet ainsi d'alimenter la « Fabrique de territoire » qui réunit une diversité d'acteurs locaux avec pour objectif d'accompagner l'émergence de projets innovants et de renforcer la coopération par le faire ensemble.

En ligne de mire, comme l'affirme le CD, il s'agit de « co-construire un futur désirable, solidaire et durable en étant facilitateur des transitions (économiques, écologiques, énergétiques) par la coopération avec l'ensemble des acteurs du territoire d'Erdre & Gesvres⁵ ».

Mais, si les CD peuvent jouer un rôle si essentiel dans les transitions à engager, comment expliquer ce décalage entre ce potentiel et leur avenir juridique et institutionnel qui s'inscrit en pointillé ?

En retraçant l'histoire du CD d'Erdre & Gesvres, il est possible d'expliquer en partie ce scepticisme par la difficulté qu'ont ces instances d'incarner le principe de démocratie participative et donc de trouver un juste équilibre entre plusieurs lignes de tension.

Ce focus sur le CD d'Erdre & Gesvres semble indiquer néanmoins que la coopération avec la collectivité est une condition essentielle à l'identification de fonctions stratégiques pour les conseils sur leur territoire.

UNE HISTOIRE, TROIS MODÈLES !

L'histoire du CD d'Erdre & Gesvres est marquée par trois grandes périodes qui témoignent à chaque fois d'orientations très distinctes⁶.

À sa création en 2006, le CD se construit autour d'une indépendance revendiquée.

Il s'organise alors, selon le souhait des élus, sous une forme associative, et bénéficie de leurs soutiens politique et financier, appuyés également par le Département et la Région. Ce sont alors des citoyens « experts » dans des domaines précis qui s'engagent au sein de commissions qui reproduisent l'architecture de la Communauté de communes d'Erdre & Gesvres (CCEG). Ils rédigent des avis très techniques qui viennent parfois répéter les conclusions des services de la CCEG.

L'indépendance du CD, qui apparaît déjà comme précieuse du fait de sa capacité à faire « remonter » des questionnements (via le dispositif d'auto-saisines), se révèle donc à double tranchant, tant ce CD constitué d'experts semble évoluer en parallèle de la CCEG.

Sans relation forte avec cette dernière, n'ayant pas eu le temps de se constituer en collectif, cette « CCEG bis » déjà bien fragile se trouve finalement déstabilisée par les élections municipales de 2008. Plusieurs membres du CD se présentent en effet aux élections et sont élus.

S'ouvre alors pour le CD une nouvelle phase de son histoire ! En 2008, il se lance dans l'élaboration d'un projet associatif qui le positionne comme organe de démocratie délibérative. Il souhaite incarner « la voix citoyenne » du territoire, comme le revendique alors son nouveau slogan.

Ce tournant délibératif aura des effets directs sur son organisation. Le CD adopte une méthodologie de travail qui valorise en interne l'échange et la prise de décision collective entre citoyens et sans égard pour leurs compétences techniques. En conséquence, la composition du CD s'étoffe et gagne en hétérogénéité avec notamment des femmes qui adhèrent.

La CCEG est sensible également à ce tournant. En phase avec l'engagement du CD en faveur du développement durable, elle l'associe dans ses démarches de concertation, autour notamment de son agenda 21.

Mais, malheureusement, la formulation de ce projet associatif qui s'apparentait comme une réussite dans les premières années, va révéler quelques faiblesses.

L'équilibre apparaît en effet délicat pour un CD qui cherche à produire de manière collective et représentative des contributions non-partisanes.

⁴ Flash TES n°5 et vidéo TES « 2044... ou dès maintenant ? ».

⁵ Projet d'orientation « Cap 2019 » adopté par le CD d'Erdre & Gesvres le 26 avril 2019.

⁶ Nous nous appuyons sur le mémoire réalisé par Baptiste Lebot au sein du Programme TES dans le cadre de son stage de Master.



L'équilibre apparaît en effet délicat pour un CD qui cherche à produire de manière collective et représentative des contributions non-partisanes.

Alors même que les relations du CD avec la collectivité semblaient se renforcer, la capacité du groupe à encadrer ses nouveaux membres et à se coordonner avec les travaux de la collectivité va être questionnée par la publication de documents à charge pour la collectivité.

2014 marque ainsi un nouveau coup d'arrêt dans la dynamique interne au CD !

Comment alors mieux articuler ce travail collectif du CD avec celui de la collectivité ?

L'orientation a été prise d'aller à la rencontre du territoire... et donc de ses habitants.

En collaboration avec la CCEG, le CD oriente alors ses travaux pour participer aux dispositifs de concertation mis en place par la collectivité. L'objectif est de recueillir le témoignage des habitants et de faire remonter leurs attentes. Ce rôle d'animation territoriale se concrétise dans l'organisation de réunions « grand public », la mise en place de dispositifs d'animation auprès des plus jeunes et le développement d'outils de communication.

À l'occasion de ses dix ans en 2017, le CD précise la visée de ce nouveau rapport au territoire. Le CD n'entend plus limiter son travail à la production d'avis issus de réflexions avec les habitants, il veut également agir concrètement en faveur des transitions.

Cette finalité nouvelle produit un véritable déclic chez les membres du CD. Ils mettent alors en place des dispositifs permanents d'animation visant à repérer, mettre en lien et valoriser les initiatives locales. Ces dispositifs s'articulent désormais avec ceux portés par la collectivité autour notamment de la Fabrique de territoire.

Cette histoire, faite quelque part de ruptures, témoigne finalement de la difficulté pour le CD de s'affirmer dans le paysage institutionnel de son territoire. Tout au long de son histoire, il a ainsi dû composer de façon structurelle avec trois lignes de tensions.

Or ces questionnements pourraient concerner l'ensemble des conseils de développement⁷.

TROIS LIGNES DE TENSIONS INHÉRENTES AUX CONSEILS DE DÉVELOPPEMENT

En tant qu'instance de démocratie participative les CD sont en recherche permanente d'un juste équilibre entre la collectivité et le territoire. Trois questionnements semblent donc les affecter de façon structurelle :

La relation à la collectivité

- Quels moyens mis à disposition par la collectivité : financier, humain, logistique... ?
- Quel soutien politique ?
- Quelles relations entre les deux instances : indépendance, présence d'un animateur, d'un collectif informel... ?

L'organisation interne

- Quel statut juridique : associatif ou rattaché à la collectivité ?
- Quelle méthodologie de travail : groupe de travail, commission... ?
- Quelle modalité d'engagement des membres, quel équilibre entre trajectoire individuelle et logique

Le rapport au territoire

- Quelle représentation du territoire : socio-économique, secteurs d'activités, répartition géographique, générationnelle... ?
- Quels liens avec les communes ?
- Quelles relations au territoire : enquête, médiation, animation, facilitation, porteur de projets... ?

⁷ La coordination nationale des CD élabore un guide à partir de ces lignes de tension pour que les CD puissent identifier leur profil.



CRÉER DES MÉCANISMES DE COOPÉRATIONS TERRITORIALES POUR RENFORCER LES CONSEILS

Toute la difficulté pour ces instances de démocratie participative semble donc de parvenir à s'inscrire durablement dans le système d'acteurs local. Comment donc le CD d'Erdre & Gesvres y est-il parvenu ?

Avec l'appui de la collectivité, ce CD se distingue par **sa capacité à établir puis maintenir des mécanismes de coopération.**

Alors que le CD est encore en phase d'émergence, un poste d'animateur est créé. L'objectif est alors de fluidifier les relations avec la collectivité tout en maintenant l'indépendance du CD. Et effectivement, dès son installation, cette personne établit un canal de communication entre les instances qui va par la suite être continuellement renforcé.

De fait, dans la seconde phase de son histoire, la réorganisation interne du CD favorise là encore de nouvelles coopérations.

Le projet associatif propose une méthodologie de travail qui valorise le collectif, génère, de l'aveu même de ses membres, un sentiment d'appartenance et permet une montée en compétences sur les outils d'animation.

C'est aussi le moment où émerge un collectif informel, réunissant des membres du CD et de la collectivité (quelques élus et agents), qui va savoir faire preuve de leadership.

Par le biais de ce collectif, le CD est en effet en capacité de définir un rôle complémentaire au travail de la collectivité en s'engageant au sein de dispositifs de concertation, puis en se lançant dans une démarche co-portée de repérage et d'accompagnement des initiatives. Si donc le rapprochement entre ces membres et leur instance repose sur un socle de valeurs partagées autour du développement durable, c'est en nourrissant une réflexion stratégique, dans la durée, que les deux instances sont parvenues à s'entendre autour d'un objectif commun : celui de favoriser les transitions sur le territoire.

BIEN SUR, L'HISTOIRE N'EST PAS FINIE !

Si le CD est devenu un acteur stratégique, il n'en reste pas moins exposé aux lignes de tension structurelles que nous avons décrites. De nouveaux questionnements émergent ainsi :

En co-portant des initiatives avec l'intercommunalité, le CD ne risque-t-il pas d'être identifié comme un organe émanant de la collectivité ? Parviendra-t-il aussi à s'inscrire aux plus près des habitants ? Et auprès des communes ? Comment éviter l'essoufflement de ses membres ? S'assurer du lien entre le groupe moteur et l'ensemble du conseil ? Et permettre la montée en compétence des nouveaux membres ?

Incarner le **principe de « démocratie participative »** : voilà donc un défi de taille pour les conseils de développement ! L'histoire du CD d'Erdre & Gesvres montre cependant qu'un dialogue constructif avec la collectivité peut être précieux au moment d'identifier des fonctions stratégiques pour ces conseils.

À charge pour les acteurs des territoires de travailler en coopération pour que ces instances participent au « développement » des transitions à engager.

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





“

La coopération avec la collectivité est une condition essentielle à l'identification de fonctions stratégiques pour les conseils de développement sur leur territoire. Un des enjeux-clés est en effet de parvenir à s'inscrire durablement dans le système d'acteurs local pour devenir de véritables instances de démocratie participative.

”





LES ÉTAPES DE CET ITINÉRAIRE

La « Fabrique du Pays de Pouzauges » : quelles innovations sociales et politiques pour un espace de soutien aux initiatives ?

FLASH TES N°10 - avril 2021 -

Les tiers-lieux : une innovation sociale au service des transitions ?

FLASH TES N°9 - mars 2021 -

Le Conseil de développement d'Erdre & Gesvres : un acteur stratégique pour la transition du territoire

FLASH TES N°6 - mai 2020 -



Comment faire de la méthanisation un projet de transition territoriale ?

FLASH TES N°4 - mars 2020 -

« La coopération entre acteurs publics et société civile pour les énergies renouvelables, c'est possible ! »

PLAQUETTE DE SYNTHÈSE SUR LES EnR - juillet 2020 -



COMMENT FAIRE DE LA MÉTHANISATION UN PROJET DE TRANSITION TERRITORIALE ?

RÉSUMÉ

Les projets de méthanisation agricole semblent porteurs de nombreuses promesses : participer à la pérennité d'un monde agricole aujourd'hui en souffrance; favoriser la transition énergétique de notre société ; permettre une meilleure valorisation des matières organiques.

Pourtant, la diversité des projets n'est pas sans susciter des questions pour les territoires concernés.

Quelles conséquences pour l'agriculture locale ? Quelles retombées économiques ?

Quels impacts sur les émissions de gaz à effet de serre ? Et sur l'environnement ?...

Tenter de répondre à ces questionnements, c'est chercher à inscrire les projets de méthanisation sur les territoires qui les accueillent. Une dizaine de partenaires du Programme TES¹ propose donc de travailler à cette « territorialisation » des projets en association avec les collectivités.

Quelques pistes de réflexion et outils présentés ici pourront y aider.

Les projets de méthanisation agricole mobilisent de nombreux acteurs sur les territoires : agriculteurs, élus et agents des collectivités, accompagnateurs du développement de la méthanisation, industriels, associations environnementales, citoyens...

Les projets varient cependant grandement selon qu'ils intègrent des ressources agricoles et/ou des déchets. Face à la diversité des projets, les collectivités tout comme les acteurs de la filière peuvent éprouver des difficultés à en mesurer l'intérêt et les apports pour le territoire.

Or, l'enjeu de s'affranchir des énergies fossiles ne doit pas occulter d'autres questions tout aussi importantes. **Alors comment on fait ?**

UN CONTEXTE FAVORABLE

À L'ESSOR DES PROJETS DE MÉTHANISATION

D'abord timide en France, le développement des projets de méthanisation suit un rythme plus soutenu depuis quelques années. Plusieurs facteurs concourent à cet essor :

- Tout d'abord le cadre réglementaire, la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) notamment qui vise un taux de 6 à 8 % de biogaz dans la consommation totale de gaz d'ici à 2028 ;
- Ensuite, l'instauration en 2006 de tarifs d'achat de l'électricité produite par les méthaniseurs, puis en 2011, l'autorisation et l'incitation à injecter le biométhane dans les réseaux. À cela s'ajoutent des subventions à l'investissement et de possibles exonérations fiscales ;
- Enfin les acteurs accompagnant ce développement s'organisent aux niveaux régional et départemental, à l'image de CoOp Métha en Loire-Atlantique, pour soutenir de façon coordonnée les porteurs de projet aux différentes étapes du projet.

D'où la question de l'impact sur et pour les territoires de ces projets. Quelles conditions réunir pour rendre compatible la méthanisation avec les transitions agricole, énergétique, écologique et donc plus largement sociétale ?

¹ Voir l'encadré en fin de document.



AU FAIT, C'EST QUOI LA MÉTHANISATION ?

La méthanisation permet de produire une énergie renouvelable, le **biogaz**, à partir de matières organiques telles que les effluents d'élevage, les biodéchets, les résidus végétaux... par l'action de bactéries en l'absence d'oxygène.

Le biogaz, qui contient principalement du méthane (CH_4) et du dioxyde de carbone (CO_2) peut être valorisé de plusieurs manières :

- Par **cogénération** pour la production d'électricité et de chaleur ;
- Après épuration en **biométhane** pour l'**injection** dans les réseaux de distribution. Ce biométhane est mélangé au gaz de ville et servira aux mêmes usages (domestiques et industriels). Le biométhane peut également être utilisé comme **carburant**, on parle alors de bio-GNV pour bio gaz naturel.

Le résidu de la digestion, appelé **digestat** est plus ou moins liquide selon la technique de méthanisation. Ce digestat peut être utilisé comme amendement organique et fertilisant pour les terres agricoles.



LES TROIS PRINCIPAUX MODÈLES DE MÉTHANISATION AGRICOLE

Historiquement les premiers projets étaient individuels. Des projets collectifs se développent désormais associant d'autres types d'acteurs (collectivités ou industriels) qui peuvent entrer dans la gouvernance, tandis que des Sociétés d'Économie Mixte ou du financement participatif peuvent accompagner le projet. Face à cette diversification des modèles, trois grands types de projet peuvent être identifiés :

- La **méthanisation à la ferme** : le projet est porté par une exploitation agricole (un agriculteur ou plusieurs réunis au sein d'un GAEC notamment) et valorise majoritairement des matières agricoles (effluents d'élevages, issues de céréales...);
- La **méthanisation collective agricole** : le projet est porté par plusieurs exploitations agricoles et valorise majoritairement des matières agricoles ;
- La **méthanisation centralisée ou territoriale** : le projet réunit plusieurs exploitations agricoles, implique un ou plusieurs autres acteurs (collectivités, industries, citoyens) et valorise des matières agricoles, des biodéchets de collectivités et des déchets d'industries agroalimentaires.

LES INTERCOMMUNALITÉS : AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT COHÉRENT DE LA MÉTHANISATION SUR LES TERRITOIRES

Le rôle des collectivités n'est pas toujours clairement identifié dans les projets de méthanisation. Ce qui est normal, puisque ces projets, agricoles par nature, sont d'abord portés par des agriculteurs.

Les collectivités ont néanmoins un rôle à jouer dans le développement de ces projets. Pour que la méthanisation réponde aux enjeux des transitions énergétique et agricole du territoire, il faut rester vigilant aux différentes étapes de la conception des projets.

Assurément, les élus et agents des collectivités peuvent être une aide précieuse dans ce suivi. Mais pour cela, il faut qu'ils saisissent les enjeux techniques, environnementaux, économiques, ... de ces projets.

D'où l'importance de temps de formations et d'échange avec les agriculteurs et les autres acteurs concernés.

Il faut aussi que les projets de méthanisation s'inscrivent comme éléments à part entière des projets de territoires. Plusieurs politiques publiques sont en effet concernées : l'agriculture, l'emploi, l'économie circulaire, l'environnement... Il faut donc travailler à l'articulation des projets avec ces politiques publiques territoriales.



Par exemple, les intercommunalités peuvent, dans le cadre de leur PCAET, identifier le potentiel de méthanisation sur leur territoire, fixer des objectifs et un cadre garantissant un développement de cette activité en accord avec les autres enjeux du territoire (autres EnR issues de la biomasse, dynamique agricole, concertation citoyenne, problématiques environnementales locales...)². En formalisant une stratégie pour un développement concerté de la méthanisation, les collectivités pourront ainsi accompagner les porteurs de projet et contribuer, in fine, à l'intégration des projets dans les dynamiques locales.

Tout l'enjeu est donc de créer sur les territoires les conditions pour un dialogue serein autour de la méthanisation. Comment on s'y prend alors ?

IDENTIFIER LES APPORTS ET LES POINTS DE VIGILANCE DES PROJETS POUR MIEUX LES ACCOMPAGNER

Si les projets de méthanisation sont souvent présentés comme des outils pertinents pour la transition énergétique, ils soulèvent des problématiques qui concernent différents acteurs d'un territoire.

Pour évaluer l'impact potentiel d'un de ces projets sur un territoire, il faut donc partir des pratiques existantes et des visées stratégiques, sans occulter bien sûr le volet technique.

Quatre questions générales peuvent alors être identifiées. En quoi, sur un territoire, un tel projet :

- Participe à la **production** d'énergie renouvelable ?
- Prend en compte son **impact** sur la qualité de l'air, de l'eau et des sols ?
- Participe au **maintien** d'une agriculture locale tout en permettant l'évolution des pratiques agricoles ?
- Associe différents acteurs pour **favoriser** une dynamique collective territoriale ?

Pour accompagner ces projets de manière efficace, il importe donc pour chacun de ces questionnements d'identifier les apports potentiels du projet et les points de vigilance à avoir. Ce que propose une note de synthèse réalisée dans le cadre du Programme TES³.

UNE BOITE À OUTILS POUR ACCOMPAGNER LES TERRITOIRES

Quatre instruments, tirés d'expérimentations menées par le Programme TES sur les Communautés de communes d'Erdre & Gesvres (Loire Atlantique) et du Pays de Pouzauges (Vendée), sont ici proposés :

- Des **fiches techniques** sur l'intégration des projets de méthanisation sur les territoires peuvent faciliter la montée en compétence des acteurs.
Par exemple, une note de synthèse présentant les impacts potentiels (les bénéfices attendus et les points de vigilance) des projets de méthanisation sur les territoires³.
D'autres fiches pourraient également présenter des projets de référence. Les acteurs mesureraient ainsi le champ des possibles et identifieraient des projets pouvant correspondre aux caractéristiques et aux enjeux de leur territoire.
- Des **réunions d'information et d'échanges** peuvent également permettre de sensibiliser les acteurs du territoire et engager un dialogue autour de l'impact territorial de ces projets en identifiant les bénéfices et les risques potentiels. L'intervention d'un accompagnateur tiers peut permettre de faciliter le dialogue et, à partir de données objectives sur le sujet, construire une vision collective.

² Cf. CERRD, *Territoires et appropriation de la méthanisation*, avril 2019.

³ Cf. Programme TES, *Les externalités de la méthanisation, synthèse des intérêts et des points de vigilance*, octobre 2019.



Une réunion de ce type a été organisée sur le territoire d'Erdre & Gesvres. En s'appuyant sur les données scientifiques, cette réunion a permis de confronter les avis et perceptions d'acteurs du territoire, d'organismes accompagnant le développement de la méthanisation et d'organisations représentant le monde agricole. En produit de cette réunion, les acteurs se sont entendus sur des questionnements pour analyser les projets de méthanisation sur ce territoire : quels impacts aura-t-il sur le monde agricole local ? sur la qualité des sols ? et de l'eau ? sur les émissions de GES ? quelles retombées économiques ?...

→ L'**élaboration d'une grille d'appréciation** des projets de méthanisation peut permettre d'affiner ces critères d'analyse.

Construite à partir d'entretiens auprès d'acteurs du territoire, elle permet d'avoir une image plus précise de leurs attentes et de leurs craintes.

Cette grille identifie ainsi pour chaque territoire des critères stratégiques et propose des objectifs opérationnels pour de potentiels projets de méthanisation.

GRILLE D'ANALYSE DES PROJETS DE MÉTHANISATION

Critères stratégiques d'appréciation des projets

Pour les acteurs, les projets de méthanisation agricole **doivent** :

- Préserver l'élevage bocager ;
- Inscrire le projet localement ;
- Favoriser la coopération territoriale.

Proposition d'objectifs opérationnels pour les futurs projets

Les projets de méthanisation agricole **pourraient donc** :

- Maintenir les surfaces agricoles à vocation fourragère et permettre la valorisation énergétique des intercultures ;
- Associer les agriculteurs participant activement à la préservation du bocage ;
- Intégrer les agriculteurs du territoire dans la gouvernance ;
 - Limiter le transport de matière ;
 - Favoriser l'usage local du gaz ;
- Placer les agriculteurs comme des acteurs de la transition ;
- Reconnaître l'importance d'une participation de la collectivité ;
 - Associer la société civile (entreprises, associations)

→ Fort de ces moments de formation et de ces éléments d'appréciation, les acteurs seront plus à même de s'entendre autour d'un développement cohérent des projets à l'échelle de leur territoire. Au-delà d'objectifs chiffrés (combien de projets ? de m³ de biogaz ? ...), les projets de méthanisation suscitent souvent des attentes contradictoires de la part d'acteurs qui ne s'entendent pas toujours sur leur périmètre d'implication respectif : qui porte ? qui accompagne ? qui soutient ? qui finance⁴ ?

Si des outils de formation ou de diagnostic sont donc nécessaires, ces réunions, qui pourront être organisées avec l'aide d'accompagnateurs, sont pour les acteurs autant d'occasions pour se questionner ; monter collectivement en compétence ; susciter « l'envie et la confiance » ; favoriser les coopérations... et puis – pourquoi ne pas le dire - s'interroger plus globalement sur comment travailler ensemble sur le territoire !

En résumé, définir un cadre pour l'émergence de projets afin que ceux-ci s'intègrent aux dynamiques locales, c'est faire de la méthanisation un véritable projet de transition agricole, énergétique... mais donc aussi et surtout sociale pour nos territoires !

⁴ IFREE, APESA, *Collectivités et méthanisation*, 2018.

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





“

Les collectivités ont un rôle important à jouer dans le développement des projets de méthanisation, notamment dans leur articulation avec les politiques publiques territoriales. Le défi est de créer sur les territoires les conditions favorables au dialogue et à la coopération entre les acteurs.

”





LES ÉTAPES DE CET ITINÉRAIRE

La « Fabrique du Pays de Pouzauges » : quelles innovations sociales et politiques pour un espace de soutien aux initiatives ?

FLASH TES N°10 - avril 2021 -

Les tiers-lieux : une innovation sociale au service des transitions ?


FICHE MÉTHODE N°9 - mars 2021 -

Le Conseil de développement d'Erdre & Gesvres : un acteur stratégique pour la transition du territoire

FICHE MÉTHODE N°6 - mai 2020 -

Comment faire de la méthanisation un projet de transition territoriale ?

FICHE MÉTHODE N°4 - mars 2020 -

 « La coopération entre acteurs publics et société civile pour les énergies renouvelables, c'est possible ! »

PLAQUETTE DE SYNTHÈSE SUR LES EnR - juillet 2020



LA COOPÉRATION ENTRE ACTEURS PUBLICS ET SOCIÉTÉ CIVILE POUR LES ÉNERGIES RENOUVELABLES, C'EST POSSIBLE !



PLAQUETTE DE SYNTHÈSE

juillet 2020

LA COOPÉRATION POUR LES PROJETS ENR

Face aux enjeux écologiques et sociétaux, il est nécessaire de changer d'échelle pour multiplier les projets d'énergie renouvelable (EnR) et engager les transitions sur nos territoires. Mais comment s'y prendre? Nous n'avons que peu de temps et de nombreux freins - techniques, financiers, réglementaires et culturels - persistent. Et si pour «faire plus», on se mettait à faire ensemble ? Mais dans quelle mesure associer l'ensemble des acteurs locaux (élus et agents des collectivités, citoyens, entreprises, agriculteurs...)?

Comment s'assurer que tous concourent à la réussite des projets ? Et au-delà, ces projets peuvent-ils devenir des leviers dans l'affirmation d'une culture de coopération et d'une dynamique de transition à l'échelle du territoire ?

« Il nous apparaît évident que c'est au travers de nouveaux modèles de coopération entre acteurs et entre expériences partagées que la transition énergétique trouvera sa légitimité dans nos territoires. »

JEAN-MICHEL BUF, MAIRE DE BLAIN

Le 27 novembre 2019, le Programme TES et le réseau ECPDL ont organisé une rencontre sur le thème de la coopération entre acteurs publics et société civile dans les projets EnR. En s'appuyant sur les retours d'expérience de projets existants, les échanges ont abouti sur des préconisations que nous présentons ici.

« Dans les projets EnR citoyens, la participation des acteurs publics est importante car elle accroît la légitimité des citoyens en valorisant leur rôle. C'est une condition essentielle pour que les initiatives de transition énergétique soient partagées par le plus grand nombre. »

GILLES VANNSON, PRÉSIDENT DE PLESSÉOLE












POUR UN PORTEUR DE PROJET, QU'IL SOIT ÉLU OU CITOYEN, DÉVELOPPER UN PROJET ENR EST TOUJOURS UNE BELLE AVENTURE

Derrière toutes ces histoires, des principes stratégiques peuvent être identifiés pour faciliter la mise en place de coopérations comme en témoignent les projets de Blain, Plessé, Chemillé-en-Anjou et Nantes.

PLESSÉ

À Plessé, les porteurs de projet ont cherché très tôt à inclure les autres acteurs du territoire. Des réunions publiques ont tout d'abord été organisées pour présenter aux habitants les contours du futur parc .

Il s'agissait, dans une démarche d'éducation populaire, d'expliquer les enjeux de transition énergétique sur le territoire tout en encourageant les citoyens à rejoindre l'association et à entrer dans la gouvernance. Les acteurs publics (commune, agglomération et syndicat d'énergie) ont été invités également à rejoindre la société de projet lors de sa création.

Pour les convaincre, l'association s'est appuyée sur les retours d'expériences des parcs citoyens développés aux alentours  en évaluant notamment les retombées économiques locales . Réunis au sein d'un comité de pilotage mixte , ces acteurs ont signé alors un pacte d'actionnaires  qui valide les principes de gouvernance partagée et d'actionnariat ouvert aux différents acteurs du territoire . Ce pacte engage également le projet dans la dynamique territoriale de transition : la société devra ainsi réserver une certaine somme d'argent pour des actions de sensibilisation et de maîtrise de la demande en énergie sur le territoire .

TENDRE VERS UNE GOUVERNANCE OUVERTE ET PARTAGÉE.

ASSOCIER CHAQUE PARTIE PRENANTE DÈS L'ÉMERGENCE DU PROJET



PERMETTRE L'APPROPRIATION DU PROJET PAR TOU.TE.S




PARTAGER UN SOCLE DE VALEURS POUR CO-CONSTRUIRE UNE VISION PARTAGÉE

FAIRE CONVERGER LES INTÉRÊTS ENTRE PROJET CITOYEN ET PROJET DE TERRITOIRE

PRINCIPES STRATÉGIQUES

BLAIN

Soucieuse d'associer les citoyens en amont du projet,  la commune de Blain a organisé avec le syndicat d'énergie une réunion publique pour présenter les potentiels sites éoliens du territoire . Cette réunion a permis d'échanger sur la vision des élus, à savoir l'opportunité de conserver une maîtrise partagée du projet tout en associant un opérateur privé avant le lancement des études.

S'en est suivi un premier cycle de rencontres animé par le syndicat d'énergie et ECPDL  où les élus et le collectif de citoyens se sont entendus sur un socle de valeurs et une visée commune, préambule au cahier des charges de la mise en concurrence. L'intégration de l'opérateur privé au sein du comité de pilotage mixte  a permis d'ouvrir une seconde séquence de discussions où il a fallu que chacun fasse un pas de côté. Le pacte d'actionnaires issu de ces échanges précise les rôles de chacun dans la gouvernance, les compétences à mettre en œuvre et la nature de l'actionnariat tout au long de la vie du projet .

Avant de négocier le rachat du permis de construire d'un parc éolien sur la commune de Chemillé-en-Anjou à un développeur privé, l'association citoyenne Atout Vent en Chemillois se tourne vers Mauges Communauté et la SEM Alter Energie. Mais du fait de son expérience sur ce type d'opération (✓), elle a un temps d'avance qui crée des décalages...

Pour l'ensemble de ces acteurs, il faut donc dépasser les jeux de postures et les représentations initiales : d'un côté, accepter les délais nécessaires à la prise de décision politique ; de l'autre, reconnaître l'expertise du collectif.

Finalement, une montée en compétence collective va permettre à l'ensemble des acteurs de s'entendre autour de valeurs partagées. Alors que les élus et agents décident de se former aux projets citoyens (👁️), ils embarquent le collectif dans une réflexion plus générale sur la stratégie EnR du territoire (🌱).

La reconnaissance mutuelle de la légitimité et des compétences de chacun restaure la confiance et permet d'aboutir à l'achat du Parc par les quatre partenaires.



NANTES MÉTROPOLE

DÉPASSER LES CLIVAGES ET LES JEUX DE POSTURE DES PARTIES PRENANTES

FAVORISER UNE RECONNAISSANCE MUTUELLE DE LA LÉGITIMITÉ ET DES COMPÉTENCES DE CHACUN

Alors qu'un projet photovoltaïque sur le marché d'intérêt national (MIN) se profile, Nantes Métropole exprime le souhait que ce projet intègre un volet citoyen (👥). Mais il faut identifier des porteurs volontaires et surtout s'assurer que cette implication citoyenne ne vienne pas ajouter à la complexité du projet.

La collectivité s'appuie alors sur l'association Alisée. Au terme d'un travail d'animation territoriale (conférence publique, campagne de communication), un collectif émerge. Avec l'aide d'ECPDL, l'association va alors accompagner la montée en compétence du collectif et assurer le financement et l'exploitation via la société citoyenne CoWatt (🌱). Le rôle de facilitateur (🗨️) a ainsi été déterminant pour dépasser les jeux de postures, garantir une reconnaissance mutuelle et créer les conditions pour un dialogue constructif entre Nantes Métropole et le collectif citoyen.

PRINCIPES STRATÉGIQUES

ET QUELQUES PRÉCONISATIONS OPÉRATIONNELLES :



SE FAIRE ACCOMPAGNER PAR DES FACILITATEURS
Soit pour apprendre à travailler ensemble, soit pour obtenir de l'aide sur des questions techniques/juridiques/financières.



FAVORISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCE VIA UN ÉCOSYSTÈME LOCAL ET RÉGIONAL.
Le réseau ECPDL organise des journées de rencontre et de formations mélangeant élus, agents, citoyens et autres acteurs du territoire.



FLÉCHER UNE PARTIE DES BÉNÉFICES DANS DE L'ANIMATION TERRITORIALE.
Pour intégrer les projets dans les stratégies territoriales de transition. (Maîtrise de la demande en énergie, soutien à l'émergence d'initiatives collectives).



CRÉER UN GROUPE DE PILOTAGE MIXTE (COLLECTIVITÉS/ CITOYENS) AFIN DE CO-CONSTRUIRE LE PROJET



RENDRE VISIBLE LES DYNAMIQUES CITOYENNES ET LA POLITIQUE PUBLIQUE ENR.
Pour emporter l'adhésion des citoyens et lancer les coopérations.



ESTIMER LES BÉNÉFICES TERRITORIAUX DES PROJETS CITOYENS ET LES RENDRE VISIBLES.
Les retombées économiques des projets citoyens peuvent être multipliées par 2 ou 3 selon la part des investisseurs locaux au capital et le recours aux prestataires du territoire.



PRÉSERVER LA NATURE DU PROJET (TERRITORIAL ET CITOYEN) SUR TOUTE SA VIE, À TRAVERS UN PACTE D'ACTIONNAIRES.
Pour fixer les finalités du projet, clarifier le cadre de la coopération et ouvrir à d'autres investisseurs.



OUVRIR L'ACTIONNARIAT AUX ACTEURS LOCAUX (COLLECTIVITÉS, HABITANTS, ENTREPRISES...).



S'APPUYER SUR LES RETOURS D'EXPÉRIENCE DES AUTRES PROJETS CITOYENS.

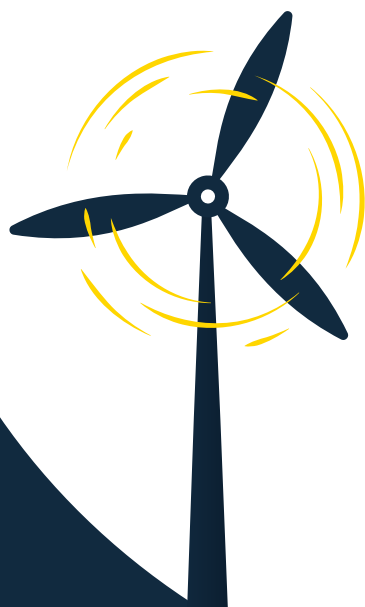
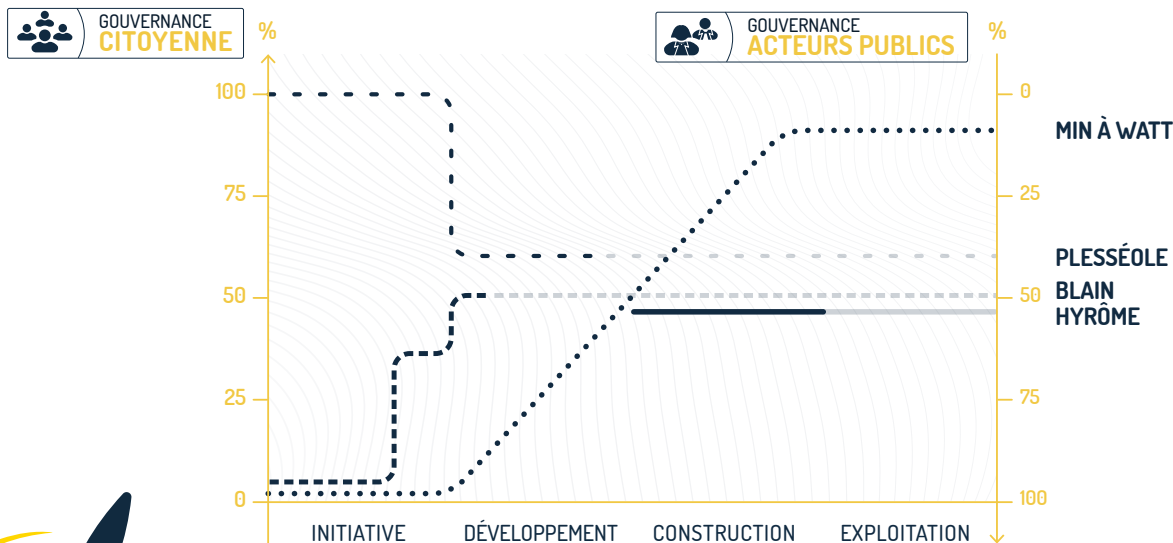


PLAQUETTE DE SYNTHÈSE

juillet 2020

LA COOPÉRATION POUR LES PROJETS ENR

LA GOUVERNANCE DES PROJETS ENR PEUT ÉVOLUER CONSIDÉRABLEMENT COMME EN TÉMOIGNENT CES QUATRE PROJETS



C'est pas si compliqué de coopérer !

Pour vos projets, n'hésitez à nous contacter !



RÉCIT
énergies citoyennes en Pays de la Loire

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



COLLÈGE DES TRANSITIONS SOCIÉTALES



“

Pour parvenir à coopérer, il a fallu dépasser les jeux de postures et les représentations initiales : d'un côté, accepter les délais nécessaires à la prise de décision politique, de l'autre, reconnaître l'expertise du collectif. S'en est suivie une montée en compétence collective : les élus et agents se sont formés aux projets citoyens, les citoyens ont été embarqués dans une réflexion plus générale sur la stratégie ENR du territoire.

”





CONCLUSION

“ **Comprendre que l'on ne sait pas faire...
Apprendre en marchant...** ”

Pour accélérer les transitions en Pays de la Loire, le Collège propose un programme... exigeant certes, mais qui mobilise pleinement les acteurs - c'est-à-dire ceux qui portent des démarches et des projets - en les plaçant au cœur des démarches de transitions sur les territoires. La méthode est donc simple :

“ **Seuls ceux qui font...
nous apprendrons à faire !** ”

Et puisqu'il nous faut faire ensemble pour parvenir à changer nos pratiques, c'est à une véritable **refonte du projet démocratique autour de l'implication citoyenne** – et non plus de la seule participation - que doivent nous mener les démarches de transition sur les territoires. Ni plus ni moins, il s'agirait de repenser une « autre » manière de mettre en œuvre les politiques : la *respublica*, qui est aujourd'hui l'affaire du « public », peut-elle redevenir l'affaire de tous ?

Alors que le Collège s'engage dans un projet de déploiement en visant 2 à 3 territoires par département des Pays de la Loire d'ici 2024, il entend contribuer à son échelle à l'**émergence d'une communauté d'apprentissage** qui croise espaces d'échanges entre pairs, temps de formation et mise en pratique expérimentale autour de démarches et de projets pilotes.

Bien sûr, les transformations portées par les acteurs sur les territoires s'inscrivent sur le temps long – alors même que nous n'en avons que peu – et les retours d'expérience partagés dans ce Topo-guide ne célèbrent « que » de (premières) petites victoires sur le sentier escarpé des transitions. Prendre en compte les aspérités du tracé tout en maintenant ce cap ambitieux et exigeant : voilà le défi !

Puisse ce Topo-guide dans ces versions successives parvenir à refléter cette vocation du Collège d'accompagner ce projet un peu fou qui se dessine en marchant – ou est-ce plutôt en dansant ? : pas à tâtons, pas de côté, pas de loup... pas de géant ?

Bien loin de toute tentation de déni ou de cynisme, comme un véritable principe éthique pour faire face aux crises à venir, il s'agirait alors de se dire :

“ **Je chemine (... avec d'autres) ;
nous apprenons (... ensemble) !** ”



Le Collège étant toujours et avant tout une histoire de « personnes » (qui coopèrent), ce livret n'aurait jamais pu être écrit sans l'implication des partenaires et plus particulièrement des membres du groupe méthode.

Merci donc à eux pour les échanges toujours aussi passionnés.

Nous tenons également à saluer l'implication - dans la bonne humeur - de Mathilde Morchain, qui nous a accompagnés pour son stage de fin d'études, et sans qui le projet n'aurait pu aboutir.





COLLÈGE DES
TRANSITIONS
SOCIÉTALES

Le Collège des transitions écologiques & sociétales réunit 35 partenaires en Pays de la Loire autour du projet un peu fou d'accélérer les transitions sur les territoires.

Pour y parvenir, le Collège coordonne et articule, du niveau local au régional, un **réseau d'échanges, des expérimentations locales et un programme de (dé)formations pour les territoires.**



Contact

Collège TS

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

college-ts@imt-atlantique.fr

www.college-transitions-sociales.fr