

## QUELLES STRATÉGIES POUR DES TERRITOIRES EN TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES ET SOCIÉTALES ?

Dans le paysage sombre et incertain de notre décennie, les alertes qui se succèdent et se répondent témoignent de notre entrée dans l'ère des chocs écologiques. Face aux transformations et aux adaptations à produire dans un laps de temps très court, il nous faut prendre la mesure de **la complexité de la crise écologique et sociétale** que nous traversons et de son caractère systémique. Pour y faire face, ensemble et avec tous, l'un des enjeux du siècle sera de préserver nos capacités d'action et notre lucidité pour éviter tout basculement dans la violence.

Aux échelles européennes et nationales, **des objectifs ambitieux** en termes de transitions écologiques et sociétales ont été fixés tels que la neutralité carbone et le zéro artificialisation nette.

**La déclinaison** de ces objectifs dans **des stratégies territoriales, aux échelles géographiques pertinentes** pour l'implication de tous les acteurs (EPCI et communes), est dès lors l'élément central pour permettre leur mise en œuvre.

**Les scénarios de transitions** qui s'offrent à nous, dont témoigne la démarche prospective Transition(s) 2050 réalisé par l'ADEME, supposent **des transformations fortes** de :

- Nos **modes de vie** ;
- Nos modes de **gouvernance** ;
- Nos modes de **production** ;
- Notre **logiciel culturel**, fondé jusqu'ici sur la recherche du confort individuel, la séparation entre le public et le privé, la consommation et l'accumulation des richesses.

?

**Vous vous interrogez sur comment vous y prendre pour accélérer les démarches de transition sur vos territoires ? Comment innover dans la mise en œuvre des politiques territoriales pour impliquer le plus largement possible les citoyens et les acteurs locaux afin d'accompagner le changement de nos modes de vie et d'assurer la résilience de nos territoires ?**

**Que vous soyez pilotes, animateurs ou accompagnants de démarche de transitions** (collectivités, intercommunalités, État, associations, entreprises, citoyens), **cette note fondée sur les retours d'expériences des territoires pilotes du Collège TES est pour vous !**

Cette note vise à proposer un cadre d'action sur ces stratégies avec :

des **OBJECTIFS INNOVANTS**  
à viser

des **LEVIERS STRATÉGIQUES**  
à activer

des **MODALITÉS D' ACTIONS**  
à partager

# QUELS OBJECTIFS INNOVANTS VISER DANS DES DÉMARCHES DE TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES ET SOCIÉTALES ?

Pour accélérer les démarches sur les territoires, au moins **trois objectifs innovants** peuvent être explorés. Chacun peut être pris de façon indépendante et sans ordre préétabli, en fonction du contexte, des caractéristiques territoriales et « de là où les acteurs sont... ». Cependant, on remarque qu'ils se croisent et s'alimentent entre eux, pour former un projet territorial de transition, systémique et coopératif.

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

De **sobriété** et donc de **l'impact de nos modes de vie** sur notre environnement, notre santé et notre avenir.

## POURQUOI LE FAIRE ?

**Malgré des décennies de politiques de transitions, nos modes de vie ne changent pas :**

72% de nos déplacements se font en voiture individuelle ; le bio ne représente que 6,5% des produits alimentaires consommés en France ; la maison pavillonnaire est le modèle d'habitat idéal pour 75% à 80% de la population française, si bien que le nombre de maison individuelle a doublé en trente ans... Changer volontairement et structurellement nos modes de vie à l'échelle des territoires... nous ne savons pas (encore) faire !

## COMMENT S'Y PRENDRE ?

Il nous faut donc **sortir de politiques trop sectorisées, pour agir de façon plus systémique et coordonnée**, en mobilisant des dimensions matérielles, organisationnelles et culturelles, pour faire évoluer nos pratiques vers des modes de vie plus sobres.

C'est ce que nous proposons de faire avec **des projets pilotes de changement des modes de vie** sur les territoires pour construire des **méthodologies nouvelles de conduite de l'action publique**.

Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier :

- Une **pratique sociale** précise ;
- Un **périmètre** donné ;
- Un **public** précis ;
- Un **système d'acteurs-relais** à mobiliser.

### Des documents pour aller plus loin

- « Vers de nouveaux modes de vie », [Cahier des initiatives n°1](#)
- « Changer les modes de vie ! Oui mais comment ? », [Flash TES n°3](#)
- « Lancer des projets pilotes », [Fiche méthode n°4](#)

## Accompagner l'évolution des modes de vie sur les territoires



## Apprendre à gérer en commun nos ressources naturelles sous contraintes des chocs écologiques

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

De **résilience** des systèmes écologiques et démocratiques.

## POURQUOI LE FAIRE ?

L'accélération des effets visibles de la crise écologique, dans un contexte plus large de crise économique, sociale et politique, pose de manière renouvelée la question de la préservation des ressources naturelles (consommation d'eau et d'énergie, artificialisation des sols, etc.).

Face aux **polarisations** de plus en plus fortes au sein de notre société, la **défiance** envers les autres acteurs du territoire (souvent perçus comme des concurrents ou des adversaires) et la **propension** aux débordements violents est forte. Or cela se fait **au détriment de processus, souvent longs et engageants, de mise en dialogue et de coopération** qu'il faudrait mettre en place pour favoriser la résilience des territoires.

## COMMENT S'Y PRENDRE ?

Pour créer des conditions propices à une gestion en commun des ressources naturelles, il s'agirait de mettre en place des **dispositifs** qui combinent :

- Espaces mise de **dialogue** et de **coopération** ;
- **Expérimentations de terrain**.

Ces expérimentations de terrain - aux modalités variables selon les intérêts et particularités des acteurs - viseraient à accompagner :

- Des **changements de pratiques de consommation et de production** (agriculteur.trice.s, habitant.e.s, entreprises) plus sobres et résilientes ;

- Des changements de **représentations** sur notre **rapport au vivant**, notamment aux ressources naturelles ;
- L'élaboration d'une **gouvernance locale des ressources en commun**.

### Un axe du programme TES IV 2024-2027

Le collectif du Collège TES souhaite travailler sur le cadre d'action qui permettrait de lancer de futures expérimentations de gestion des communs sur des territoires pilotes.

## Accompagner l'émergence des capacités d'actions collectives des acteurs du territoire

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

De **solidarité**, de coopération, de **cohésion territoriale** et de **leadership partagé**.

## POURQUOI LE FAIRE ?

Dans un contexte de défiance démocratique et de polarisation de nos sociétés, les **démarches de transitions doivent sortir de l'entre-soi et intégrer les enjeux de justice sociale** pour mobiliser et impliquer l'ensemble des publics.

Pour ce faire, les **intercommunalités/EPCI et les métropoles apparaissent comme l'échelon stratégique** pour lancer des démarches de transitions, qui mobilisent, suscitent, renforcent des coopérations au bénéfice des habitants bien sûr, et plus globalement de la résilience du territoire.

La création récente de l'échelon intercommunal pose cependant l'enjeu de son appropriation et de sa **capacité à devenir un animateur des coopérations sur le territoire**. L'enjeu est donc de dépasser le cadre de la répartition des compétences pour construire des politiques de territoire portées et développées par tous (intercommunalité, communes, société civile, partenaires extérieurs, habitants).

## COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Travailler au **portage politique et collectif** des démarches de transitions écologiques et sociétales pour susciter l'adhésion et la motivation ;
- Accompagner l'émergence de **dynamiques multi-acteurs** qui favorisent l'articulation entre politiques publiques et initiatives locales ;
- Lancer des **initiatives** qui visent à embarquer **tout type de public**.

### Des documents pour aller plus loin

- Une fabrique de territoire à Pouzauges, [Flash TES n°10](#)
- Des démarches de soutien aux initiatives, [Fiche méthode n°2](#)
- Des espaces de formation collective, [Fiche méthode n°3](#)
- De nouvelles ingénieries financières, [Fiche méthode n°5](#)

# COMMENT CONDUIRE DES DÉMARCHES TERRITORIALES DE TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES ET SOCIÉTALES ?

Pour lancer et soutenir des démarches de transitions ambitieuses et innovantes sur les territoires, les **retours d'expériences des territoires** pilotes du Collège TES mettent l'accent sur la nécessité d'activer **trois leviers** simultanément.

## Des conditions facilitantes

à repérer, créer et consolider tout au long de la démarche.

### POURQUOI ?

Pour réussir, les démarches de transitions doivent partir de l'existant, **des volontés d'agir** et **des coopérations en place**.

### COMMENT ?

- Un **portage politique fort** autour de la présidence et de la direction générale de l'EPCI pour mobiliser le collectif élu, les services, les communes...
- Des **personnes** (élus, agents, acteurs locaux) **en capacité de piloter** des démarches de transitions coopératives et systémiques.

• L'inscription dans des **réseaux des transitions** écologiques et sociétales. (capacité à mobiliser de l'ingénierie externe, des financements, s'inspirer)

• Le recours à des **tiers facilitateurs** pour favoriser les coopérations et la réflexivité.

• Des dispositifs et habitudes mises en place pour **favoriser la transversalité** entre les politiques publiques.

• Un **diagnostic partagé** sur le contexte territorial incluant les besoins et les envies des habitants.

• Une **trajectoire définie** collectivement. (exemple : projet de territoire partagé en lien avec les politiques publiques)

• Un **écosystème de coopération** sur le territoire.

• Une capacité des acteurs locaux à se référer à un **historique commun**. (identités et cultures locales, difficultés surmontées, projets mis en place collectivement...)



## Des projets pilotes

Pour apprendre et élaborer des méthodologies plus coopératives et systémiques.

### POURQUOI ?

Pour impliquer les acteurs du territoire, rien de tel que de commencer **par des projets concrets**, plus mobilisateurs et transformateurs que des ateliers pour **élaborer une/des stratégie(s)** pour le territoire.

### COMMENT ?

- 1 À partir des objectifs visés. (cf page précédente), identification d'un **projet adapté** aux besoins du territoire.
- 2 **Identification des acteurs** locaux et des partenaires à mobiliser dans une **logique d'articulation** entre les initiatives.
- 3 **Mise en œuvre** du projet avec l'élaboration d'une méthodologie nouvelle et la création d'**espaces de suivi** et de **montée en compétence collective**.
- 4 Une **évaluation de la démarche** expérimentale et adaptation éventuelle de la méthodologie.
- 5 Un **essaimage** du projet pilote à l'échelle du territoire en lien avec la politique publique.
- 6 **Diffusion** de la méthodologie vers d'autres politiques publiques.

## Une démarche collective de transformations systémiques

Pour accompagner la mise en œuvre d'un projet de territoire.

### POURQUOI ?

À travers la mise en place d'actions structurantes, l'objectif est de **favoriser la consolidation d'un écosystème d'acteurs large et inclusif** qui sera en capacité de mieux agir pour répondre aux défis de demain.

### COMMENT ?

• Travailler au **portage politique et collectif** de la démarche de transitions :

... Créer et animer **des dispositifs de mobilisation des élus**.

... **Réorganiser les services** des collectivités. (transversalité, coopération entre intercommunalité et communes, mobilisation des partenaires extérieurs, implication de la société civile)

... **Adopter des méthodologies nouvelles** (en lien avec les projets pilotes) pour mettre en œuvre collectivement un projet de territoire.

• Accompagner l'émergence de **dynamiques collectives multi-acteurs** :

... **Repérer et soutenir** les initiatives du territoire.

... Favoriser la **reconnaissance et l'émergence d'espace-tiers**.

... Mobiliser des ressources et mettre en œuvre des **ingénieries financières nouvelles**.

• Lancer des **démarches inclusives** qui visent à embarquer tous types de publics :

... Créer des **dispositifs d'apprentissage collectif**. (formation, éducation populaire...)

... Développer des actions de **mise en récits** sur le territoire.

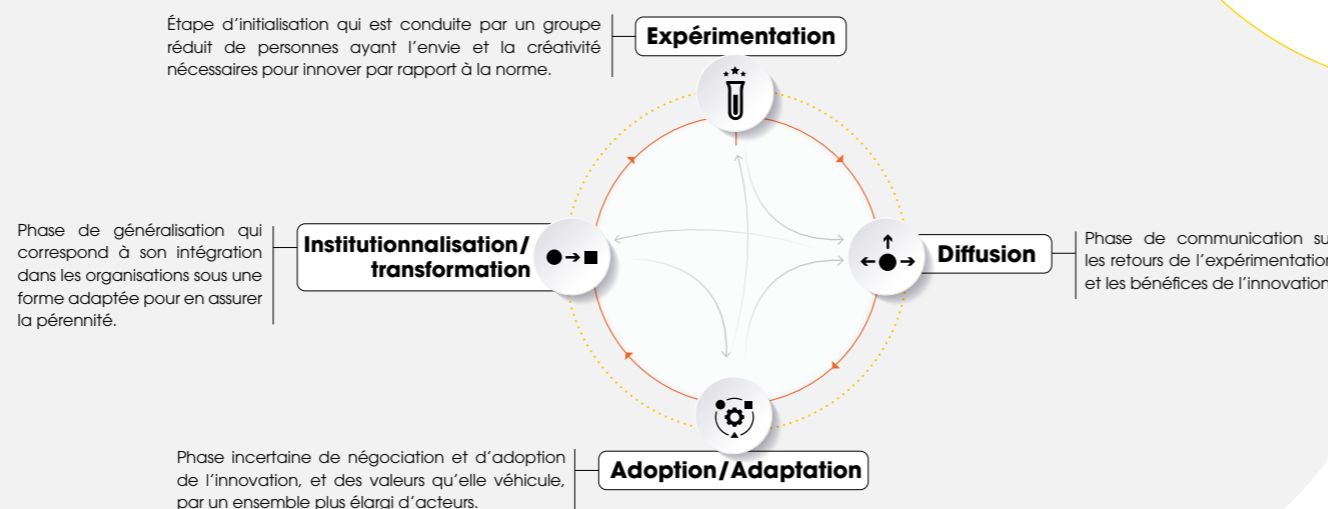
... Lancer des **dispositifs innovants de (re)connaissance, de médiation** et d'implication auprès de publics cibles

## ZOOM SUR LES PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE

### Comment généralise-t-on des expérimentations ?

Dès lors que l'on s'attache à produire de l'innovation sociale pour accélérer les démarches de transitions, les expérimentations lancées sont amenées à s'inscrire dans des processus plus globaux dont les premiers effets significatifs ne pourront apparaître qu'à moyen terme sur les territoires<sup>③</sup>

Ces processus d'innovation sociale territoriale ne sont pas linéaires et doivent plutôt être vus comme une succession d'étapes incontournables qui s'influencent mutuellement sous forme de **boucles de rétroaction** :



Ces processus prennent du temps, alors que l'urgence climatique ne nous en laisse que peu.  
**La temporalité est un sujet central à prendre en compte dans les stratégies de transitions territoriales.**  
**D'où l'intérêt de commencer dès à présent par des expérimentations tout en accompagnant une démarche de fond dans la durée.**

③ cf. notamment Juan-Luis Klein, Jean-Louis Laville, Frank Moulaert, L'innovation sociale, Erès, 2014.



# QUELLES MODALITÉS D' ACTIONS : DES PRINCIPES D' ACTION ET DES POSTURES PARTICULIÈRES

Pour réussir les démarches de transitions, force est de constater que les processus ne seront pas suffisants à eux seuls pour garantir une évolution significative de nos territoires !

Une stratégie territoriale de transitions pourra donc interroger les manières de faire avec :

- ▶ **Huit principes d'actions** partagés à mobiliser en continu par les acteurs ;
- ▶ Des **postures** particulières et une qualité relationnelle à valoriser.

## Mise en récits

Inscrire les démarches de transitions dans le temps en allant **plus loin que la description de la situation présente et/ou des objectifs** à atteindre. Il s'agit finalement de prendre en compte l'histoire du territoire, d'acter sa situation présente et d'en imaginer le futur vers un cap partagé et désirable !

## Gouvernance partagée

Favoriser un **portage commun** des démarches et des prises de décision par l'ensemble des acteurs et des partenaires. Ceci nécessite parfois un **changement de posture significatif** qui aura cependant des conséquences bénéfiques : partage des responsabilités, diminution des jeux d'acteurs, décisions plus solides et mieux acceptées.

## Leadership partagé

Favoriser la multiplication des interactions et la mobilisation de ressources au sein d'un collectif et avec des partenaires extérieurs. Ce **leadership** collectif s'appuiera sur des individus leaders qui valorisent la **mobilisation**, l'**implication** et l'**apprentissage collectif** de tous les acteurs concernés (Flash TES n°1, Leadership altruiste).

## Réflexivité

Délimiter des **temps de réflexion collective**, dédiés à la **prise de recul** sur la démarche menée pour **capitaliser** sur les avancées, les résultats obtenus, les innovations produites, **réorienter** si besoin les actions et envisager la suite.

## Expérimentation

**S'autoriser** et se lancer par des démarches pilotes, puis valoriser les « petites victoires » en reconnaissant le **droit à l'erreur**, la nécessité d'**apprendre en faisant et en ajustant** au fur et à mesure le cap à suivre.

## 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, les démarches doivent donc veiller à impliquer le plus grand nombre.

## Coopération

Favoriser la coopération **entre les acteurs publics, privés, associatifs** renforce l'**hybridation des structures**. Ceci implique de travailler à l'identification d'intérêts communs, la co-construction d'un sens partagé et l'animation d'un dispositif structurant les relations et la coordination (Flash TES n°8, Coopération).

## Apprentissage collectif

Permettre à chacun d'**apporter**, de **s'enrichir mutuellement** et de développer ensemble de nouvelles **connaissances et compétences** utiles à la démarche et aux projets de transitions.



# LA QUESTION DES POSTURES ET DE LA QUALITÉ RELATIONNELLE : UN CHANTIER À VENIR

Les démarches de transitions écologiques et sociétales, parce qu'elles reposent sur une approche coopérative et inclusive, interrogent les postures et les conditions d'engagement des acteurs locaux et des partenaires :

## DES POSTURES À ADAPTER



### Des leaders

Appelés à évoluer pour être mis au service de l'altruisme et de la consolidation des coopérations. (cf. Flash TES n°11, Leader altruiste)



### Des accompagnants

Qui, en complément de la posture d'**expertise**, doivent en appui des territoires accompagnés, assumer de nouvelles positions de **facilitation des coopérations** et d'**appui aux innovations** à conduire.



### Des médiateurs

Qui tels des diplomates, créent des ponts entre les groupes sociaux et ouvrent des perspectives nouvelles sur nos relations entre nous et avec les autres êtres vivants.

## DES CONDITIONS D'ENGAGEMENTS



### Veiller à la qualité des relations

Ce qui porte les dynamiques collectives, c'est la qualité des relations entre les personnes. Nous devons y être attentifs, pour s'extraire des positionnements préétablis et attendus, et pour entrer en coopération. (cf. Flash TES n°8, Coopération)



### Garantir un engagement personnel dans la durée

Il importe de proposer aux acteurs qui portent les démarches de transitions des espaces de réassurance et de soutien pour savoir où et comment trouver les ressources pour « s'autoriser à », « plier sans se casser », « lâcher prise », « maintenir la flamme »...





## UNE NOTE POUR QUI ? POUR QUOI ?

Cette note cadre est à destination de **tout acteur qui pilote ou accompagne des démarches de transitions territoriales**. Elle est **fondée sur les retours d'expériences des territoires pilotes du programme d'action-recherche** du Collège TES.

Elle vise à :

- **Proposer un cadre d'action** pour l'accompagnement de territoires désireux d'engager des démarches de transitions ambitieuses et systémiques associant l'écologique et le sociétal.
- **Être une synthèse des travaux du Collège** des Transitions Écologiques et Sociétales (TES), qui vient compléter et actualiser le [Flash TES n°5](#) sur les stratégies territoriales de transitions.

## LES CONTRIBUTEURS

Cette note a été écrite par le **groupe méthode** du collège TES avec en particulier les contributions de :

L'ADEME PDL (Anne Gobbey), C.C. d'Erdre & Gesvres (Marion Richarté et Marie Brazeau), C.C. du Val de Sarthe (Aurélié Jouin), C.C. du Pays de Pouzauges (Vincent Lebreton), CEREMA Ouest (Cindy Melfort et Nathalie Racineux), Département Loire-Atlantique (Sofia Tendron), Nantes Métropole (Sandrine Laisné), Parc naturel régional Loire-Anjou-Touraine (Kathleen Pineau), PETR Pays de Retz (Lise Sellier), Redon Agglomération (Sylvie Fuselier), SyDEV (Pierre Gorsic).

## LE COLLÈGE TES EN QUELQUES MOTS

Le **Collège des Transitions Écologiques et Sociétales** (TES) vise à être un « commun territorial », une plateforme d'action-recherche et de formation, d'innovations et d'expérimentations, pour engager les transitions écologiques et sociétales.

Le programme Transition Écologique et Sociétale vise à **accélérer les démarches de transitions sur les territoires** - via des projets territoires pilotes - en faisant évoluer les modes de vie vers plus de sobriété, de résilience et de solidarité.

### NOS PARTENAIRES

ADEME PdL, AILE, ALISÉE, CEREMA, Chambre régionale d'agriculture, CIVAM, CLCV, CNAM PdL, C.C. d'Erdre & Gesvres, C.C. du Pays de Pouzauges, C.C. du Val de Sarthe, Conseil de développement d'Erdre & Gesvres, Département Loire-Atlantique, DREAL PdL, ELISE, ENEDIS, Energy Cities, EPV, GRTGaz, IMT Atlantique, Institut CDC pour la Recherche, Mairie de l'île d'Yeu, Nantes Métropole, Parc naturel régional Loire-Anjou-Touraine, Pays de RETZ, RÉCIT, Redon Agglomération, Région des Pays de la Loire, SIEML, SEM EnR44, SyDEV, TRAME.