

5^e RENCONTRES NATIONALES ÉNERGIE & TERRITOIRES RURAUX 2, 3 & 4 SEPT. 2015

Vers des territoires à énergie positive

Synthèse de l'atelier 4

MISE EN MOUVEMENT DES TERRITOIRES

*Faire naître et alimenter une dynamique locale de transition
énergétique*

Responsables de l'atelier et de la restitution :

Michèle PASTEUR, Déléguée Générale de
l'UNADEL

Cécile DE BLIC, Entrepreneure salariée
SCOP OXALIS pour l'UNADEL

Vincent CHASSAGNE, Mairie-Conseils
Caisse des Dépôts

Intervenants :

Julien BIRLINGER, Chargé de mission énergie-
climat PETR du Pays Midi Quercy

Julian PERDRIGEAT, Directeur de Cabinet du
Maire, Mairie de Loos-en-Gohelle

Par souci de facilité et de rapidité dans la lecture, il est proposé d'organiser la synthèse des travaux autour des trois piliers identifiés lors des écoutes territoriales comme 3 fondements de la mise en mouvement des territoires déclinés dans l'atelier en 3 thèmes de réflexion approfondis en table d'échange de type world café :

- La gouvernance ou le pilotage de la démarche
- La participation citoyenne ou habitante
- La coopération entre acteurs du territoire

Premier fondement :

Définir et améliorer le système de gouvernance de la dynamique « territoire à énergie positive »

Ce qui est en jeu, c'est bien la gouvernance de la démarche de transition énergétique. Il paraît alors plus pertinent de parler de système de gouvernance... à différencier de la gouvernance de chaque collectivité... même s'il peut y avoir un effet induit du projet sur le fonctionnement territorial d'ensemble.

Idées forces

Oui le système de gouvernance est aussi important que l'action elle-même si on veut réussir la transition énergétique dans la durée. Si la démarche est enclenchée au travers d'un portage fort d'un ou d'une élu-e, visionnaire, il est important d'organiser un système de gouvernance pour tenir dans la durée la démarche de transition énergétique :

Le système de gouvernance ne concerne pas que les élus mais l'ensemble de l'écosystème d'acteurs

Points de vigilances / préconisations

Nécessité de l'organisation du système de gouvernance : si au début, on peut concevoir que la dynamique propre au projet et à ses actions fédère les acteurs, sans penser dès le démarrage à l'organisation du système de gouvernance, la mise en place du système de gouvernance doit faire partie de la feuille de route impérative, avec :

- une discussion permettant de négocier les modalités de la démarche globale, d'exprimer les craintes, de mettre les uns et les autres en confiance (comment envisager une gouvernance partagée si les uns et les autres ne se font pas confiance ?) ;
- une association des différents types d'acteurs dans la gouvernance (différents niveaux d'élus – les démarches de TE étant souvent à une échelle communautaire ou supra communautaire-, la société civile, dont les acteurs économiques, la population, les techniciens, les partenaires)... il est important de les mobiliser dans la durée, sinon cela peut générer des frustrations et le sentiment de n'être associé que pour obtenir la réponse à tel ou tel appel à projet ou consulté sur un point particulier mais pas sur la totalité de la démarche ;
- une formalisation, dans un document partagé, des organes de la gouvernance avec la précision du rôle de chacun ; ce document peut être un élément du projet de territoire lui-même ;
- un suivi évaluation du système de gouvernance pour intégrer une dynamique d'amélioration continue.

Quelques leviers ou pistes pour améliorer la gouvernance

Levier 1 : Soigner l'impulsion de la gouvernance ou du pilotage de la démarche

- Au départ, les élus donnent le cadre de base et « mandatent » un comité de pilotage, voire d'autres organes, ainsi qu'un élu et un technicien référent. Le « mandat de pilotage » doit être clairement expliqué au sein des instances exécutives de la ou des collectivités et bien communiqué aux membres du comité de pilotage.
- Dans une démarche de transition énergétique, la posture de l'élu référent ne peut se résumer à celle d'une présidence de commission. Il s'agit plus d'une posture dans laquelle on prépare, on propose des cadres de travail collectif et l'on anime ce travail collectif.
- Les élus référents donnent le sens, aident à mettre la démarche dans une trajectoire, et leur rôle est de répéter souvent ce sens, pour garder le cap et de simplifier d'expliquer, de réaliser la pédagogie de la démarche en dehors des instances de pilotage.
- Leur rôle est aussi d'aider le collectif de pilotage à s'adapter avec pragmatisme et imagination aux contraintes et aux inévitables imprévus rencontrés en cours de démarche.
- Il faut bien définir les rôles et les objectifs de l'instance ou des instances de pilotage (rôle de proposition ? de pilotage stratégique ? d'arbitrages ? de pilotage opérationnel ? ...).
- De ce fait, il est bon de définir quelques règles et conditions d'engagement (mode de travail, fréquence, assiduité, durée des réunions...) et se donner une feuille de route pour l'année à venir.
- Attention aux démarches pilotées par une commission communautaire ou commission de syndicat mixte, qui a parfois du mal à sortir du cadre institutionnel et à mettre en place une véritable organisation de démarche partagée et collaborative.

Levier 2 : Se préparer ou se former avant de définir le pilotage

- Piloter une grande démarche de transition énergétique ou écologique sur la durée requiert des savoir-faire. Il y a une sorte de « savoir piloter », il y a des erreurs, des pièges à éviter (par exemple trop préparer puis seulement faire valider des choix faits à l'avance, déléguer trop de responsabilités de pilotage à un technicien, inviter de trop nombreuses personnes, proposer des réunions trop fréquentes ou pas assez fréquentes, ne pas proposer d'excellentes animations, ne plus inviter le comité de pilotage lorsque l'on passe à l'action, tarder pour les comptes rendus, ne pas rendre compte régulièrement aux instances de décision du territoire, ne pas assez valoriser

ou ne pas utiliser les travaux du comité de pilotage qui se sent alors inutile...).

- Il est possible de se former sur ces questions de pilotage de démarche qui ne sont pas évidentes pour de nouveaux élus ou pour de nouvelles fonctions de techniciens. On peut aussi profiter d'un regard extérieur d'une personne expérimentée...
- Parfois on peut s'inspirer d'une autre démarche réussie dans la collectivité par exemple sur la santé ou sur la gestion de l'espace, ou toute autre thématique.

Levier 3 : Faire évoluer le pilotage

- Le pilotage mis en place en début de démarche n'est parfois plus adapté, dès lors que l'on a réalisé un diagnostic partagé, que l'on a défini des actions, que l'on a repéré des acteurs, des besoins des projets... que l'on a proposé par exemple à des communautés de communes ou communes de s'inscrire dans le mouvement. On peut le faire évoluer rapidement dès la première année, notamment pour associer des élus, techniciens et acteurs motivés et les partenaires adaptés.
- Il est parfois nécessaire de démultiplier le pilotage (par exemple en associant un comité technique, ou déclinant par thématique ou sous-projets (mobilité, éolien, conseil en énergie, agriculture, rénovation habitat...) ou par zones sur les grands territoires... Il faut alors bien veiller à l'information et à la coordination..
- Utiliser les démarches d'évaluations successives pour adapter le pilotage de la démarche.

Levier 4 : Prévenir les ruptures

- Un système de pilotage de démarche porte en lui une certaine fragilité en cas de départ de l'élu ou du technicien référent, de changement politique, de fin de programme financier ... Il faut prévenir autant que possible ces ruptures, pour ne pas démobiliser les personnes engagées.
- Après les élections, un élu pilote de projet nous a expliqué qu'il s'organise un temps d'arrêt et de réflexion sur tous les projets avec le nouvel exécutif communautaire, et que de nouvelles priorités et responsabilités sont définies. Après quoi ce travail de relance peut se réaliser au sein même de la démarche de transition énergétique, car elle-même a besoin de responsables et de pilotes et elle-même contient des axes, des sous-projets, des actions dont il faut réaffirmer les priorités.
- Mais l'expérience montre que ce travail de relance ne peut pas toujours être mené. Et certains projets sont, après ces ruptures, au point mort dans une sorte d'expectative dangereuse si elle se prolonge, car l'enthousiasme et les motivations peuvent retomber et la dynamique perdre de son intensité.
- Les démarches ont alors d'autant plus de chances de perdurer que le pilotage intègre

des acteurs extérieurs et qu'ils ont une influence dans l'organisation. C'est les cas par exemple pour le projet Biovallée dans la Drôme.

- Les actions concrètes que l'on doit continuer à suivre et à valoriser constituent, elles aussi, un point d'appui.
- Et les exemples extérieurs, les visites ou interventions d'autres élus témoins sont intéressantes pour aider les nouveaux élus pilotes à prendre le relais.

Bonnes pratiques

Sont ici retranscrites deux pratiques présentées par des territoires, pas vécues comme « modèles » mais intéressantes, avec les compléments et proposition apportées par les participants à la table d'échanges

1 - Dans une Communauté de communes, de grande taille en Picardie, constitution d'un comité énergétique local composé des différents acteurs de la société civile impliqués dans la transition énergétique. Recommandation faite par le groupe de l'atelier : il est important de spécifier le rôle de ce comité, de l'instituer dans la gouvernance, et de l'élargir à des acteurs moins naturels de l'énergie par exemple, acteurs de la culture, socio culturelles....

2 – Volonté d'une approche pragmatique d'une communauté d'agglomération qui, après une première expérience épuisante pour les élus par l'énergie nécessaire pour la mobilisation d'acteurs dans de larges secteurs, et donc ayant mis en risque la dynamique elle-même, décide de repartir d'abord avec un cercle d'élus et d'acteurs motivés, et ainsi créer un noyau dur fort qui a plaisir à travailler ensemble, et qui dans un second temps peut s'élargir en cercles concentriques, en faisant attention à prévoir une organisation et une organisation qui tienne compte de la disponibilité des élus, si l'on veut que cela tienne dans la durée.

Deuxième fondement :

Ouvrir la participation des citoyens dans la dynamique « territoire à énergie positive »

Idées forces

La participation habitante ou l'implication citoyenne paraît indispensable aux participants des 2 temps d'ateliers.

« Sans participation on plafonne » ; « sans participation il ne se passe pas grand chose » ; « la sobriété énergétique, c'est l'affaire de tous ».

L'essentiel est la participation dans l'action. La participation aux instances de pilotage et de réflexion est intéressante, mais elle ne concernera que peu de personnes, de plus sans action concrète, pour les habitants la démarche perd de sa crédibilité.

La participation contribue à donner du sens à la démarche : on voit ce que cela signifie, on peut expliquer, illustrer à partir des exemples de réalisation, se sentir concerné.

La participation qualifie l'action : plusieurs exemples ont été donnés d'actions qui se trouvent enrichies, améliorées, grâce à la participation (chantier de réhabilitation, ENR partagée, mobilité...)

La participation renforce l'arbitrage politique : par exemple pour la réhabilitation d'un quartier, la concertation, la participation donne plus de force aux choix politiques qui donnent lieu à moins de contestation et de frustrations.

La participation crée de la société civile : à partir de multiples actions participatives, on contribue à créer du collectif, de la solidarité, de l'interconnaissance, de l'implication citoyenne...

Points de vigilances / préconisations

Nécessité de donner une impulsion au départ ou en cours de démarche : l'impulsion politique est essentielle. Elle sera d'autant plus forte qu'elle sera partagée et qu'elle pourra se décliner au niveau local. Elle est importante pour donner le sens de la démarche de transition et pour inviter à participer sur les actions des collectivités et partenaires et pour encourager les initiatives habitantes.

Cependant l'impulsion peut être donnée aussi par la société civile et par les associations.

La participation ça ne coûte pas plus cher : d'une part il est beaucoup moins cher d'animer des actions avec les moyens internes (collectivités, associations, partenaires) plutôt que de déléguer des études successives à des prestataires. D'autre part la participation permet de renforcer la portée et l'efficacité des actions et de minimiser les risques d'échec. Elle est donc rentable (exemple pour un projet éolien partagé mené sans contestation et avec financement participatif...).

La participation dans la transition c'est du Hi Tech : Il ne faut pas improviser. Par exemple pour une réunion publique, il faut savoir qui parle, quel support utiliser, quelles règles on se donne, qui anime, qui arbitre, quoi restituer et quand, faire ce que l'on a dit... Cela nécessite de la part des élus et des techniciens, une certaine posture, un certain « savoir être ». « Nous sommes en posture d'écoute, d'explication, ne sommes pas les élus qui savent tout, nous acceptons la contestation... ».

Quelques principes et leviers pour activer la participation

Levier 1 : l'information

Il faut informer continuellement les habitants sur la démarche de transition et par plusieurs canaux : Papier, affiches, relais locaux, site internet, réseaux sociaux, espace délibératif...

Par l'information on donne le sens, et on invite à participer, à agir ensemble. On développe

le principe de l'implication citoyenne et de la responsabilité partagée.

On sensibilise également, et pour cela on peut être créatifs avec les habitants et imaginer des actions qui utilisent le culturel (manifestations, évènements, théâtre...).

Il faut savoir aussi mettre en récit la démarche, ses actions, l'implication des habitants, pour garder la mémoire, pour valoriser et pour donner envie d'aller plus loin.

Levier 2 : la concertation

Il faut être ouvert à la concertation pour toutes les actions qui s'y prêtent et organiser de temps en temps des réunions publiques. Il faut savoir démarrer les actions par la concertation.

On ouvre alors des espaces de participation pour les actions impulsées par les collectivités et partenaires, et l'on se met à l'écoute des besoins, des revendications ou critiques, et des initiatives.

Les revendications sont intéressantes pour initier le dialogue, surtout si elles sont portées par un collectif de citoyens. Elles peuvent donner lieu à des démarrages d'actions (problèmes d'aménagement, d'éclairage, de déchets, de mobilité, de circulation...).

Levier 3 : la co-production

On essaie au maximum de coproduire et de coréaliser les actions. Toute action relative à la démarche de transition donne lieu à une réflexion sur le degré de participation qu'elle permet (mais attention toute ne sont pas ouvertes à la participation des citoyens). Pour les plans climat et les programmes financés par les grands partenaires, Il faut écrire les mesures et les fiches actions avec cet objectif.

Pratique de Loos-en-Gohelle : le principe du fifty/fifty : pour les initiatives et revendications des habitants, la collectivité peut aider et accompagner, si la habitants mettent la main à la pâte.

« Avec ce principe de co-production, on prend les gens là où ils sont, et l'on agit avec eux en renforçant la capacitation individuelle et collective ».

En cours de démarche, on recherchera à mettre en lien les acteurs et les projets pour favoriser les actions collectives. « Sur le terrain les habitants motivés sont parfois très isolés. Ils ont besoin de rencontrer leurs pairs et de se sentir épaulés ».

Pour ce levier, on reconnaît là l'innovation et le droit à l'erreur et à l'échec, et l'on reconnaît aussi le droit de ne pas s'impliquer. Il faut d'ailleurs dire où s'arrête la participation (exemple sur un chantier de réhabilitation énergétique, tout ce qui concerne les réseaux se fera sans participation...).

Levier 4 : avoir des relais de participation

Il n'est pas possible de démultiplier les actions comprenant la participation avec l'appui d'un seul technicien dans un Pays par exemple. Les interlocuteurs naturels pour les habitants sont les communes et les associations. Il faut s'appuyer sur elles au maximum et le cas échéant les outiller et les accompagner pour cela.

Les communautés de communes également, de même que certains partenaires peuvent mener des actions participatives relatives à la démarche de transition ou les encourager et les accompagner.

Levier 5 : se former pour activer la participation

La participation requiert des savoir-faire. Par exemple la commune de Loos-en-Gohelle a été accompagnée et les techniciens et élus sont formés sur cette question. Il y a la question de la posture, du cadre de participation à créer et à proposer, des règles, du savoir faire animation, des erreurs à ne pas commettre, du traitement des difficultés rencontrées... Il faut savoir aussi rendre une action attractive et parlante pour les habitants (par exemple « venez voir la photo des pertes énergie de votre maison » et non « invitation à une réunion sur la thermographie »).

Troisième fondement :

Faciliter la coopération des acteurs du territoire pour réussir la dynamique « territoire à énergie positive »

Idées forces

Oui, la coopération est un ingrédient nécessaire pour réussir une démarche de transition énergétique sur un territoire car la transition énergétique :

- induit des projets complexes et transversaux
- faisant appel à des compétences multiples détenues par une diversité d'acteurs
- devant être cohérents les uns par rapport aux autres.

La coopération se construit à partir de ce que chaque partie prenante peut retirer du travail collaboratif et se consolide dans le temps si la plus-value apportée à chacune est effective ; elle ne peut se décréter, pas plus qu'elle ne peut se mettre en place sur une seule injonction ou sur la base de la seule bonne volonté.

Points de vigilances / préconisations

Nécessité de donner une impulsion au départ ou en cours de démarche : l'impulsion

politique est essentielle. Elle sera d'autant plus forte qu'elle sera partagée et qu'elle pourra se décliner au niveau local.

La coopération se décline à différents niveaux...

- ***au sein des structures elles-mêmes***, supposant parfois de mettre en place des formations pour mettre l'ensemble des membres de la structure (collectivité, association ...), porteur d'autres compétences métiers, à un même niveau de connaissance du sujet /objet de la coopération ;
- ***entre les structures d'une même famille d'acteurs*** : on note ainsi de la part des entreprises et bureau d'études et conseils sur la transition énergétique la nécessité de s'allier et des grouper pour répondre à des appels d'offre de dynamique TEPOS qui font appel à des compétences techniques, technologiques variées et de plus en plus en animation, sciences sociales ... ; entre des interco de collectivités ou de planification sur un sujet commun (filière bois) dont le développement n'est viable que sur un certain niveau de territoire ;
- ***entre structures de familles d'acteurs différents*** : la relation entre les entreprises et les collectivités a ainsi tendance à évoluer d'une relation de prestation à des relations de coopération, dès lors que la collectivité TEPOS va être plus exigeante dans sa commande, par exemple, en termes de réduction des consommations d'énergies, amenant l'entreprise à penser autrement son offre- aller vers des alliances – cf. contrat avec intéressement ; les démarches de sensibilisation autour des changements de comportements ont tout à gagner de coopérations entre les associations/entreprises porteuses de solutions techniques, les structures privées ou publiques d'accompagnement des personnes en situation de précarité, les premières pouvant toucher un public inconnu pour elles, les secondes mobilisant des compétences techniques importantes pour convaincre leur public.

La coopération requiert, pour porter pleinement ses fruits, de la constance de relations entre acteurs sur un temps moyen à long, permettant des itérations successives entre réflexions et actions ; Or aujourd'hui, face aux réformes territoriales et sous le coup des restrictions budgétaires, la question des ressources humaines et du temps disponibles pour engager des processus de coopération est fortement posée aux collectivités et territoires de projet

La coopération ne se fait pas toujours et le plus naturellement possible par cercle concentrique ou par la simple proximité des acteurs situés sur des territoires voisins ; ***la coopération peut sans doute passer et se développer dans une première phase par la biais de réseaux et d'un maillage de territoires impliqués et volontaires*** sur le même objet/sujet, permettant de consolider des pratiques et des savoir-faire, à revenir ensuite

partager et diffuser sur des territoires voisins prêts effectivement à coopérer.

Quelques principes et leviers pour activer la coopération

Levier 1 : Inscrire la mise en place de nouvelles coopération dans un temps long avec un cap partagé

- Accepter le temps nécessaire à sa construction, en considérant qu'elle se construit dans un processus avec ses avancées, ses blocages, ses reprises ...
- Se doter d'une vision partagée des résultats à atteindre : l'objet/le sujet de la coopération sera inscrit dans une vision partagée de ce qu'il faut atteindre, permettant de résister aux changements parfois brutaux de dispositifs d'accompagnement ou incitatifs dont la durée ne dépasse souvent pas 2 à 3 ans

Levier 2 : prendre le temps de l'interconnaissance

- Prendre le temps de l'interconnaissance entre des familles d'acteurs, qui, même si elles vivent sur un même territoire, ne parlent pas le même langage et ne partagent pas toujours les mêmes références et compréhensions de l'objet/sujet en partage ; il importe de considérer qu'il s'agit de mettre en place une dynamique « interculturelle » entre les parties prenantes
- Ne pas avoir peur d'exprimer les craintes réelles ou imaginées de la démarche/ du système de coopération à mettre en place, d'accepter les confrontations dès lors que cela permet au final de prendre conscience par l'ensemble des acteurs concernés des divergences mais surtout des points communs, notamment des valeurs communes partagées et levier de la dynamique de coopération à construire
- Créer en particulier de la proximité avec les entreprises : cela suppose de créer de la proximité constante avec les entreprises, passant notamment par l'obligation des premières à rendre compte aux seconds de qu'elles décident et font dans des espaces de restitution
- La coopération se mettra d'autant plus facilement en œuvre et sera d'autant plus durable dans le temps que les jeux d'acteurs, en termes de dépendances et d'interaction, sur le territoire, seront repérés en amont du projet puis de mieux en mieux appréhendés et analysés au fur et à mesure du projet nécessitant la coopération

Levier 3 : définir des cadres précis de coopération

- Définir l'objet/ le sujet commun sur lequel la coopération doit se construire progressivement



- Déterminer et préciser ce que chacun a à gagner/ retirer de la coopération
- Déterminer précisément qui fait quoi : les parties prenantes disposeront en même temps d'une connaissance partagée du qui fait quoi, des dispositifs existants, de la chaîne d'ingénierie disponible sur un territoire – particulièrement dans ses missions, ses modes de fonctionnement et ses expertises
- Mesurer quand la coopération est vraiment nécessaire pour avancer ; elle n'est peut être pas nécessaire tout au long d'un projet mais à certaines de ses phases.

Levier 4 : changer de posture pour aller vers plus de collaborations horizontales

Les parties prenantes, notamment les collectivités, mais pas uniquement, acceptent de modifier leurs modes de penser et d'agir ; notamment en sortant des postures de dominant pour intégrer un système de relations et de coopérations plus horizontal, collaboratif où chacun est contributeur du projet

Levier 5 : s'appuyer sur des structures présentes localement en position d'interface

Certains acteurs, tels que des bureaux d'études privés ou associatifs, des associations de niveau national mais ancrées localement peuvent jouer un rôle d'interface entre les acteurs et de facilitateur des coopérations à mettre en place (au sein des participants à l'atelier 4, cela concerne l'ADEME particulièrement, DDT en département, association Energie partagée, association Solagro, BE Indigo, BE Tact, réseau européen RURENER ...)

Bonnes pratiques

Des coopérations au titre de la transition énergétique :

- 1. Des coopérations actives autour de l'éducation et la sensibilisation à la transition énergétique** : PNR Loire Anjou Touraine / PNR Limousin (lien à rajouter)
- 2. Des coopérations facilitées par la connaissance fine des acteurs et des mises en liens entre territoires TEPOS** d'une même région : REGION BOURGOGNE – accompagnement de 11 territoires TEPOS ; espaces de rencontres ; mise à disposition d'une base de données qualifiées et géolocalisée des acteurs de la chaîne d'ingénierie
- 3. Une coopération européenne productrice de supports pratiques et outils méthodologiques** pour la transition énergétique sur les territoires européens : projet européen COOPENERGY .com (partenaire français: REGION RHONE ALPES) avec 60 bonnes pratiques

<http://www.coopenenergy.eu/>

Et des coopérations dans d'autres domaines mais inspirantes ...

4. Une coopération entre grands opérateurs, Start up, cluster et collectivités pour la production de nouveaux services numériques mobiles : Association TUBA dans le domaine du numérique : open data ; partage des données entre entreprises, Start up, cluster, collectivité gd Lyon pour la production d'applications numériques (ex : CANARI) – implication EDF, Veolia ... positionnement de l'asso sur un lieu de passage- espace de co-working (près de la gare Pardieu pour permettre aux citoyens de venir tester les applis)

