

**HORS
SÉRIE**
ÉTÉ 2024

HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

horizonspublics.fr

Quand l'action-recherche
accélère les transitions
en Pays de la Loire

EN PARTENARIAT AVEC



COLLÈGE DES
TRANSITIONS
SOCIÉTALES

Berger
Levrault

BL

« Faire ensemble », le principal défi pour accélérer les transitions

Après la Fabrique des transitions¹, l'association France ville durable (FVD)², le mouvement de la redirection écologique³ ou encore le programme de formation CitizenCampus⁴, lancé par l'université Grenoble Alpes (UGA), *Horizons publics* poursuit son exploration des démarches et des collectifs qui ouvrent de nouveaux horizons pour l'action territoriale.

Fidèles à notre ligne éditoriale, nous avons souhaité, au sein de ce hors-série été 2024, partir à la découverte d'un programme d'action-recherche bien ancré dans les territoires des Pays de la Loire depuis maintenant près de dix ans. Il s'agit du collège des transitions écologiques et sociétales (TES) dont l'objectif est de construire avec les acteurs en région Pays de la Loire une vision collective et partagée pour accélérer les transitions sur les territoires : « La finalité opérationnelle du programme TES est de favoriser et d'accompagner l'émergence et le développement de démarches et de projets pilotes, portés par des collectifs (élus et agents d'intercommunalités, communes, entreprises, associations et citoyens) », peut-on lire sur le site de présentation du collège TES⁵.

L'un des atouts de ce programme est de favoriser les partenariats entre tous les acteurs du territoire à l'échelle des Pays de la Loire. Aujourd'hui, ce sont 38 partenaires qui sont engagés dans ce programme d'action-recherche qui s'appuie sur les sciences sociales dans deux directions principales : l'évolution des modes de vie et la gestion en commun des ressources sous contrainte des chocs écologiques.

Ce hors-série est notamment porté par Samuel Aubin, sociologue et directeur du collège TES, et Carine Dartiguepeyrou, prospectiviste⁶ – qui fait partie du comité scientifique du programme d'action-recherche TES depuis ses débuts. Nous leur avons laissé carte blanche pour nous faire découvrir ce collège d'un nouveau genre qui décloisonne les approches, requestionne les projets, fait un pas de côté et développe les coopérations tout en embarquant les habitant-es.

Un nouveau programme vient de démarrer en mai 2024 pour trois ans : « TES IV : à l'heure des chocs écologiques ». Ce dernier vise à prendre la mesure de la pression qu'exercent les dérèglements climatiques sur l'accès aux ressources (eau et énergie) et nos capacités de gouvernance. Nous vous souhaitons une lecture inspirante, en espérant que cette nouvelle plongée au cœur du collège TES vous donnera envie, à votre tour, d'accélérer les transitions.

Julien Nessi,
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

éditorial

1. « Les collectivités locales face aux défis des transitions : quel accompagnement ? », *Horizons publics* hors-série été 2022.

2. « Accélérer la transformation écologique et la résilience des territoires », *Horizons publics* hors-série automne 2022.

3. « Engager la redirection écologique dans les organisations et les territoires », *Horizons publics* hors-série printemps 2021.

4. « CitizenCampus : transitions, sciences et citoyenneté », *Horizons publics* hors-série printemps 2020.

5. <https://college-tes.fr/>

6. Carine Dartiguepeyrou est également secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn (EAK), le laboratoire d'innovation publique des Hauts-de-Seine.

Samuel Aubin : « Développer les coopérations sur les territoires est la clé pour faire évoluer les modes de vie et gérer les ressources en commun ! »

Samuel Aubin est directeur du collège des transitions écologiques et sociétales (TES) en Pays de la Loire. Il nous explique la démarche et l'originalité du programme de recherche-action déployée à l'échelle du territoire, dont une quatrième étape s'est ouverte en mai 2024 avec le programme « TES IV : à l'heure des chocs écologiques ».

Propos recueillis par **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*

L'évolution nécessaire de nos modes de vie, l'échelle territoriale et la coopération entre acteurs publics et privés sont les trois hypothèses de départ du programme TES. Pourriez-vous revenir sur la genèse, la mission et le périmètre d'action du collège TES ?

Le collège TES est né en 2015 d'un consensus assez large en Pays de la Loire sur l'importance, pour « réussir » la transition énergétique, d'expérimenter de nouvelles articulations entre politiques publiques et projets collectifs énergie-climat (portés par des entreprises, agriculteurs, associations ou habitants). Les premiers échanges entre les partenaires ont eu lieu à l'occasion de la déclinaison du débat national sur la transition énergétique, lors des états régionaux de l'énergie organisés, en 2012 et 2013, par la région des Pays de la Loire et l'État. À cette occasion, l'École nationale supérieure des mines de Nantes (EMN ; devenue depuis l'École nationale supérieure Mines-Télécom Atlantique Bretagne Pays de la Loire [IMT]) a coordonné, en lien avec environ 30 partenaires, une recherche-action (devenue depuis action-recherche) sur les principales questions sociétales posées par la transition énergétique. Ces questions ont porté sur la vision, les risques, les choix démocratiques, etc., avec en toile de fond la place de l'énergie dans le développement de nos sociétés. L'idée sous-jacente était que le principal défi auquel nous étions confrontés n'était pas tant du côté des solutions techniques, mais concernait d'abord notre capacité opérationnelle à « faire ensemble » à tous les niveaux. Voilà, semblait-il, ce qu'il nous fallait avant tout apprendre.



Samuel Aubin, sociologue engagé dans les transitions

Samuel Aubin est sociologue d'entreprise et dirige le collège TES après y avoir coordonné le programme « Transitions énergétiques et sociétales » depuis son lancement en 2015. Il a exercé en tant qu'intervenant en entreprise pendant une dizaine d'années au sein d'équipes pluridisciplinaires (sociologues, psychosociologues et psychanalystes), ainsi que dans le cadre de politiques publiques environnementales et d'aménagement du territoire (eau, énergie et transport). Il a alors travaillé plus particulièrement sur les dispositifs d'information et de participation du public. Il a coordonné, de 2011 à 2014, la recherche-action « Engagement sociétal des organisations et des personnes » de la chaire Développement humain durable et territoires à l'EMN. Il a codirigé, avec Carine Dartiguepeyrou et Bernard Lemoult, l'ouvrage *Territoires en transition énergétique et sociétale. Quel rôle pour les dynamiques collectives en Pays de la Loire ?*¹.

Les hypothèses partagées dès 2015 ont donné un cap duquel le collectif n'a pas dévié : développer les coopérations sur les territoires des Pays de la Loire pour faire évoluer les modes de vie. La période de contractualisation, commencée en 2015, est partie sur des cycles de trois ans, même s'il a été annoncé, dès le début, que le programme s'inscrivait bien évidemment sur du temps (plus) long.

Bien sûr, notre projet démocratique en France – mais aussi plus largement – est très fragilisé et nous entrons dans un temps qui sera marqué par des catastrophes écologiques récurrentes. Nous nous rapprochons même, selon les scientifiques, d'un certain nombre de points de bascules écologiques². La militante suédoise Greta Thunberg a dénoncé, en septembre 2021, les « trente années de bla-bla » sur le climat des dirigeants du monde, les accusant d'avoir « noyé les espoirs des jeunes dans leurs promesses creuses ». Pour autant, comme l'a souligné l'économiste et prix Nobel, Elinor Ostrom, la coopération est la clé des pratiques durables, elle interroge notre fonctionnement démocratique et renvoie à l'éducation, l'égalité, la confiance, les institutions : la question des solidarités est indissociable de celle des transitions. Dans ce contexte, il y a eu – et il y a toujours – une responsabilité collective à anticiper et accompagner les évolutions des modes de vie dans le cadre de dynamiques collectives territoriales innovantes et positives, orientées vers le bien-être.

1. Aubin S., Dartiguepeyrou C. et Lemoult B. (dir.), *Territoires en transition énergétique et sociétale. Quel rôle pour les dynamiques collectives en Pays de la Loire ?*, 2018, L'Harmattan, Avant-garde.

2. Lenton T., *Global Tipping Points*, 2023, University of Exeter's, Global System Institute.

Comment est organisé le collège TES ? Quelle est sa forme juridique ?

Le collège TES est organisé pour porter collectivement une démarche d'action-recherche et se constituer comme un espace de coopération entre les acteurs. Nous avons considéré que nous ne savions pas porter ces sujets de transitions sur les territoires, nouveaux et complexes, et que c'est sur les territoires que nous pouvions apprendre en faisant. D'où la démarche d'action-recherche. D'un point de vue juridique, le collège TES est une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901³. Les missions et activités sont notamment de définir, proposer et mettre en œuvre des programmes d'action-recherche et d'expérimentation dans le domaine des transitions sociétales, de concevoir et d'organiser des actions de formation et de diffusion (débat, conférences, colloques, publications, etc.) de haut niveau, en appui des programmes d'action-recherche. Ce qui est tout à fait original est que ce sont les acteurs du territoire, avec l'appui de l'équipe et d'un groupe de chercheurs embarqués, qui pilotent le projet. Cela nous semble cohérent au regard de notre projet de coopération et de mobilisation des acteurs régionaux.

En quoi l'échelle du territoire vous semble-t-elle plus pertinente que l'échelle nationale pour accélérer les transitions écologiques et sociétales ?

Les partenaires sont partis de la conviction que la transition énergétique et sociétale se ferait pour une part essentielle sur les territoires... ou ne se ferait pas ! Partant de là, ils ciblent plus spécifiquement l'échelle des intercommunalités pour engager, avec l'ensemble des acteurs du territoire, et en premier lieu les communes, des stratégies innovantes de transition. Le rôle des intercommunalités est de mettre en œuvre les stratégies énergie-climat (plan climat-air-énergie territorial [PCAET]) et bien d'autres politiques clés pour les transitions comme les politiques alimentaires territoriales (PAT), les politiques agricoles locales pour favoriser, par exemple, le passage au bio, les circuits courts, les actions en faveur de la biodiversité ou encore les actions d'écologie industrielle territoriale (EIT). Sans compter les politiques plus locales, comme les plans locaux d'urbanisme (PLU) auxquels elles sont nécessairement liées (via notamment les PLUi [PLU intercommunal]). Dans une logique d'innovation sociale, cet échelon administratif qui mobilise nécessairement plusieurs échelles d'actions – du local au régional – peut être un espace propice aux démarches pilotes qui serviront ensuite de démonstrateurs dans une logique de déploiement à l'échelle régionale. Cette échelle (intercommunale, communale, etc.) semble particulièrement intéressante pour articuler des pratiques et initiatives nouvelles – issues de la société civile – à des aménagements et politiques structurantes, portés par les acteurs publics. Des collectifs d'acteurs peuvent, par exemple, développer des projets d'énergie citoyenne, des associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP), des recycleries, du covoiturage, des tiers-lieux, la gestion partagée des déchets sur une zone d'activités, etc. Charge à la collectivité de jouer son rôle, très important, pour accompagner ces porteurs de projet et transformer l'essai à l'échelle du territoire.

 Le principal défi auquel nous étions confrontés n'était pas tant du côté des solutions techniques, mais concernait d'abord notre capacité opérationnelle à « faire ensemble ».

Quel bilan tirez-vous de votre recherche-action, de vos expérimentations, et quel(s) héritage(s) laissez-vous sur le territoire des Pays de la Loire depuis le lancement de TES en 2015 ?

Une de nos réussites, tous ensemble depuis 2015, est sans aucun doute de nous être donné du temps, d'une façon assez exceptionnelle pour creuser les sillons, par exemple, sur les modes de vie, où nous avons pris le temps de partager un apport théorique issu des sciences sociales, de le retraduire en cadre d'analyse et cadre d'action partagé, de construire une formation pour les acteurs et d'engager des projets pilotes. Nous avons pu constituer un dispositif partenarial qui associe les différentes échelles territoriales en région, et qui n'a pas son pareil en France. Développer des innovations sociales réelles, jusqu'à l'appropriation par les acteurs, suppose, en effet, du temps. Cette première grande période inaugurale de TES I à TES III nous a appris à nous connaître et à faire ensemble. Elle a construit les conditions d'une dynamique plus large, pour répondre aujourd'hui, nous semble-t-il, à trois défis, au moins, pour TES IV : actualiser notre dispositif pour mettre progressivement en place un déploiement partenarial de nos actions au service de la mobilisation des acteurs de Pays de la Loire sur les transitions, continuer à creuser les sillons, notamment sur les modes de vie et mettre en chantier les sujets de demain autour, par exemple, de la gestion en commun de nos ressources, de la capacité de mettre en dialogue les acteurs en alternative à la violence.

Si on reprend l'histoire depuis le lancement, la première période 2015-2018 a réuni 13 partenaires. À l'issue de cette première période, les partenaires ont témoigné d'une meilleure compréhension et caractérisation de l'émergence des projets collectifs – à travers, notamment des échanges entre pairs, des enquêtes de terrain, avec des invariants et des « conditions de réussite » qui ont bien été repérés –, des premiers retours d'expérience en matière de stratégie territoriale, d'apports théoriques via des échanges entre les scientifiques et les acteurs du programme, la possibilité de « s'équiper » sur le plan méthodologique avec des premiers cadres d'analyse.

Alors que la première phase du programme analysait les conditions d'émergence de projets collectifs entre agriculteurs, entreprises, et projets de production d'énergie renouvelable (EnR) citoyens et a aussi installé une véritable dynamique entre nous, la seconde phase du programme a permis d'engager des démarches systémiques et coopératives sur quatre territoires pilotes (la communauté de communes d'Erdre et Gesvres, la communauté de communes du Pays de Pouzauges, la commune de l'île d'Yeu et Redon agglomération). Le collectif de partenaires a pu aussi caractériser la notion de « modes de vie », s'appropriant les cadres d'analyse associés à cette notion et identifier des pistes pour l'opérationnaliser.

3. L., 1^{er} juill. 1901, relative au contrat d'association.

En effet, après avoir pris connaissance, puis s'être approprié, les travaux scientifiques⁴ autour de cette notion, un groupe composé de membres du collectif des acteurs du programme TES a élaboré un outil pédagogique, la « roue des modes de vie », et l'a testé sur quelques projets. À partir de là, avec l'appui particulier de deux partenaires du programme, l'Agence de transition écologique (ADEME) Pays de la Loire et le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) Pays de la Loire, une formation sur les modes de vie a été mise au point sous la forme de deux modules : un premier de sensibilisation sur demi-journée et un second d'appropriation sur deux jours. Les expérimentations ont également permis de délimiter les contours d'un dispositif pour accompagner les territoires désireux d'engager des démarches de transition. Ce dispositif inclut notamment des temps rapprochés avec la présidence et la direction générale et des rencontres régulières avec les exécutifs intercommunaux.

Comme a pu en témoigner l'ouvrage *TES à cœurs ouverts*⁵ qui portait sur les premiers effets du programme, à l'issue de cette deuxième période contractuelle, le collège TES a constitué une sorte de « bien commun territorial » qui se concrétise par l'expérience du faire ensemble.

Au lancement de la troisième étape, que nous venons de terminer (2021-2024), les – désormais – 35 partenaires ont confirmé trois orientations stratégiques qui ont guidé notre action en visant un déploiement progressif du programme TES principalement au niveau des intercommunalités des Pays de la Loire, poursuivre et « creuser plus profond » les sillons des processus d'innovation sociale déjà engagés sur les intercommunalités partenaires, enclencher un mouvement de « mobilisation » des leaders et dirigeants territoriaux, favoriser un partage d'expériences innovatrices en matière de transitions énergétique et sociétale.

L'ensemble des actions et travaux 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. Le collège TES repose ainsi sur l'investissement des organisations partenaires et sur l'investissement des personnes qui s'y mobilisent. Cet engagement subjectif des personnes avec d'autres insuffle un surplus de sens et rend les projets plus désirables. Or, on ne fait rien de significatif sans désir.

Le programme TES IV, qui démarre en mai 2024 pour trois ans, est intitulé « TES IV : à l'heure des chocs écologiques ». Il vise à prendre la mesure de la pression qu'exercent les chocs écologiques sur l'accès aux ressources (eau et énergie) et nos capacités de gouvernance. Quels vont être les grands axes stratégiques de TES IV ?

Sur la nouvelle période 2024-2027, le collège TES accompagnera 13 territoires pilotes sur les différents départements de la région Pays de la Loire et déploiera ses travaux autour de trois axes stratégiques (TES IV) : mobiliser les acteurs des Pays de la Loire sur les enjeux de transitions ; faire évoluer les modes de vie en Pays de la Loire ; apprendre à gérer en commun les ressources sous contraintes des chocs écologiques. Avec ce projet TES IV, le collège TES poursuit logiquement les travaux débutés dans les périodes précédentes concernant les modes de vie et les coopérations territoriales. Il ouvre

 **Ce qui est tout à fait original est que ce sont les acteurs du territoire, avec l'appui de l'équipe et d'un groupe de chercheurs embarqués qui pilotent le projet.**

aussi de nouveaux sujets, avec l'appui renouvelé de la plupart des partenaires de TES III, et l'arrivée de nouveaux. C'est son rôle, en tant que laboratoire de réflexion et d'expérimentation. Surtout, le collège TES poursuit sa démarche partenariale pour porter les différents sujets à partir des missions et des compétences des différentes organisations partenaires. Cette approche coopérative entre les organisations partenaires s'inscrit dans une vision partagée, depuis le départ, et qui parie au fond sur la voie démocratique, comme projet de société, pour répondre aux enjeux des transitions.

De quoi s'agit-il ?

Concernant la mobilisation des acteurs des Pays de la Loire, la question est, en effet, de savoir comment généraliser les évolutions de pratiques et les dynamiques collectives que nous souhaitons promouvoir. Le développement des innovations sociales territoriales suppose ainsi la construction avec les partenaires d'un dispositif de relais et d'essaimage. Le rôle des dirigeants publics, économiques et associatifs est aussi essentiel. Aux antipodes des leaderships traditionnels, les transitions supposent en effet des leaderships plus partagés et plus altruistes. Nous engagerons également, avec nos partenaires associatifs, une réflexion collective sur le rôle du secteur associatif dans les transitions sur les territoires.

Concernant les modes de vie, le programme TES IV visera d'une part à développer les nouveaux projets pilotes sur les intercommunalités qui rejoignent progressivement le programme TES. Tous les départements de la région Pays de Loire sont concernés avec au moins un territoire qui s'engage. À chaque fois, la formation modes de vie est utilisée comme un outil de lancement du projet pilote. Le projet conduira également une première évaluation scientifique des travaux grâce à l'accueil d'un post-doctorant, en partenariat avec IMT Atlantique.

Les travaux sur le thème de la gestion en commun des ressources, enfin, porteront sur deux sujets : celui de l'énergie et de l'eau. Pour l'énergie, l'enjeu clé est notamment celui de la massification de la transition énergétique dans une société qui, dans la même période, se polarise fortement. Concernant l'eau, le territoire de la région Pays de la Loire est marqué, avec la Loire, colonne vertébrale et ses nombreux affluents, avec ses grandes zones humides (marais arrière-littoraux Brière, marais breton et poitevin, lac naturel de Grand-Lieu et basses vallées angevines). Pourtant, seulement 11 % de ces cours d'eau sont considérés en bon état ! Partant de là, pour le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) Pays de la Loire, « la situation pourrait encore se détériorer sous l'effet des changements climatiques. Déjà, à l'échelle française, nous prévoyons une baisse globale du débit moyen annuel des cours d'eau de l'ordre de 10 à 40 % d'ici à 2070 (par rapport à 1961-1990). À la fin du

4. Notamment Abhervé V. et Bertina L., *Vers des modes de vie plus sobres et résiliants. Quel accompagnement sur les territoires ?*, 2014, cahier de recherche avec le soutien de l'institut pour la recherche de la Caisse des dépôts, Collège TES.

5. Voir l'ouvrage réalisé à partir d'une enquête auprès des membres du collectif des acteurs de TES : *TES à cœurs ouverts. Quels premiers effets du dispositif partenarial TES ?*, 2021, Collège TES.

siècle, les débits de la Loire pourraient même avoir baissé de 50 à 60 % ». Dans ce contexte les conflits d'usage risquent également de s'amplifier. Le projet est donc d'explorer, avec les acteurs concernés sur des territoires, les conditions du dialogue. Il s'agira de comprendre ce que cela impulse comme mode de gouvernance et quels peuvent être les modes de gestion de l'eau comme commun sur ces territoires. Cela permettra d'imaginer un (ou des) dispositif(s), tenant compte du cadre réglementaire, suffisamment inscrit(s) dans les territoires, leurs histoires, la perception des acteurs, pour être durables au-delà des mandats électifs ou de représentation.

Les chocs écologiques sont déjà là, ce n'est malheureusement que le début. Les prévisions sont chaque année toujours plus pessimistes. L'accès aux ressources vitales (eau, énergie, sol, etc.) va devenir de plus en plus conflictuel. La question de la gestion de ces ressources en commun va devenir centrale. Comment allez-vous aborder cette problématique ?

Un chantier s'ouvre ici pour reprendre à nouveaux frais cet enjeu ancien de la gestion des ressources par les communautés, en écho aux travaux d'Elinor Ostrom. C'est le sens aussi des travaux du comité prospectif, animé par Carine Dartiguepeyrou qui, sur le thème de l'eau, a montré l'urgence de définir des futurs souhaitables et de faire débattre les acteurs sur les manières de les faire advenir. C'est sans doute une question de méthodes, mais aussi, certainement, affaire de dispositions personnelles et relationnelles de la part des différents protagonistes avec, de la part des leaders et des dirigeants, des formes de leadership à réinterroger.

Ces chocs écologiques liés au dérèglement climatique et à la destruction de la biodiversité nous font entrer dans un monde nouveau dont nous n'avons plus – comme nous l'avons cru longtemps – la maîtrise. Le phénomène des mégafeux – qui se développe sur la planète en Amazonie, en Sibérie, mais aussi en Indonésie, en Afrique, en Australie, en Europe du Nord, etc. – illustre d'une façon spectaculaire. Avec bien d'autres crises de différentes natures, comme l'accès raréfié à la ressource en eau, ces événements nous poussent à adopter un autre rapport à notre environnement. Notre milieu de vie, dont nous prenons brutalement conscience qu'il conditionne notre existence, devient le premier de nos communs.

L'idée n'est pas de revenir sur la gouvernance de l'eau en France, mais plutôt de voir, au plus près des enjeux territoriaux et avec les acteurs si des facilitations au dialogue pourraient aider. Nous allons démarrer par un travail d'enquête approfondi, dans la durée, sur une période d'un an et demi. L'objectif n'est pas de comprendre quel est le problème de l'eau qui est déjà documenté, mais de comprendre comment les acteurs, aux approches très différentes, s'approprient le sujet compte tenu des intérêts en jeu, mais aussi des trajectoires de chacun, des identités différentes, des rapports au milieu différents, etc. Il n'est, par ailleurs, pas question de proposer aux acteurs un dispositif déjà pensé à leur place. Le travail d'enquête représente une première étape de mise en dialogue. Une phase d'expérimentation de la mise en dialogue entre acteurs sur la gestion de la ressource en eau pourrait être lancée, selon des modalités qui seront définies progressivement. En parallèle, nous travaillerons aussi sur des projets d'aménagement plus opérationnels immédiatement autour de la gestion en commun de l'eau à l'échelle des parcelles.

Notre milieu de vie, dont nous prenons brutalement conscience qu'il conditionne notre existence, devient le premier de nos communs.

Quels dispositifs nouveaux peut-on imaginer pour améliorer la gestion des ressources à l'heure des chocs écologiques ?

Nous ne le savons pas. C'est tout l'intérêt de la démarche. Ce que nous formulons comme hypothèse, cependant, est que nous ne disposons pas aujourd'hui d'arène de discussion suffisamment robustes pour encadrer des échanges sur des sujets aussi sensibles avec des acteurs qui au départ ne sont pas d'accord. Nous ne savons pas, par exemple, gérer les différents registres que sont les différences d'intérêts, mais aussi les différences de représentations, d'identités, de rapports au milieu, etc. Nous ne nous donnons pas la possibilité de nous comprendre au regard de ce que nous sommes chacun, compte tenu de nos histoires. Ainsi, souvent, la discussion, avant même de commencer, n'a pas les conditions pour aboutir. Elle tourne au rapport de force. Une autre difficulté concerne la gestion en commun qui reste en France largement empêchée. Cela suppose, en effet, de laisser aux communautés locales une autonomie de gestion suffisante à distance des seules logiques de privatisation et de marché ou de gestion par la puissance publique.

Travaillez-vous également sur le rôle des nouveaux imaginaires et des « récits désirables » pour accompagner ces chocs écologiques dans les territoires ?

Le récit, la construction de nouveaux imaginaires, est, en effet, aujourd'hui fortement mis en avant. Nous serions, par exemple, pris dans un récit consumériste notamment, et il nous faudrait forger un nouveau récit. De fait, les individus, lorsqu'ils pensent et parlent, s'inscrivent dans des récits, des histoires individuelles et collectives qu'ils racontent eux-mêmes et dans lesquelles ils se retrouvent. Pour autant, comme le rappelait Sylvie Dubuisson-Quellier lors d'un récent colloque sur les enjeux climatiques à l'Académie des sciences⁶, nous avons une représentation souvent faussée du social et justement le consumérisme considéré comme mode de vie n'est pas seulement un récit. Il repose sur une structure sociale, un véritable contrat social avec ses rapports de pouvoir entre les protagonistes, construit sur du long terme à partir de politiques publiques, d'instruments économiques et produisant des pratiques au quotidien qui elles-mêmes renforcent la structure sociale. Dans l'approche par les modes de vie, que nous privilégions comme stratégie de changement des pratiques sociales, et qui ne se réduit pas aux comportements, les représentations et le sens sont un levier essentiel, mais qui ne doit pas être isolé des autres composantes qui, au sein du système social et technique, gouvernent les pratiques.

6. Dubuisson-Quellier S., *Problèmes posés par la vision solutionniste*, colloque « L'urgence climatique, un tournant décisif ? », mars 2024, Académie des Sciences.

L'autre domaine où l'on évoque le récit concerne davantage les stratégies politiques. C'est un enjeu très important. Mais là aussi, il ne faut pas sans doute pas confondre le projet de société, la vision de l'avenir souhaitable qui sont absolument nécessaires et qui, en effet, doivent être désirables pour mobiliser nos concitoyens dans leur diversité et le récit qui les mets en mots. Éloi Laurent rappelle à ce sujet dans son dernier ouvrage *Coopérer et se faire confiance*⁷ l'importance de la santé et de la qualité des liens dans ce qui forge le bonheur pour les individus.

Vous travaillez aussi avec vos partenaires à la possibilité de lancer sur TES IV un parcours de formation de référence sur les transitions pour les dirigeants publics, privés et associatifs des Pays de la Loire. Aux antipodes des leaderships traditionnels, les transitions supposent, en effet, des leaderships plus partagés et plus altruistes. Comment sensibiliser, embarquer et faire émerger ces nouveaux leaderships à l'heure des chocs écologiques ?

Le développement de l'action de formation du collège TES est articulé directement aux travaux d'action-recherche sur les territoires. Dans la perspective coopérative qui est la nôtre, parler de leadership peut sembler contradictoire. Pour autant, les récits des dynamiques collectives témoignent du rôle essentiel du leadership dans la réussite de ces projets. Toutefois, nous parlons ici d'un type spécifique de leadership valorisant la coopération entre individus et organisations.

Les travaux en matière d'innovation sociale territoriale menés par l'équipe du centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)⁸ à Montréal autour de Juan-Luis Klein, ont montré le rôle central de ce que l'on appelle le « leadership partagé » dans le succès des initiatives collectives visant le développement des communautés⁹. Ils en ont tiré un modèle montrant les effets de la coopération sur les projets locaux. Le partage du leadership ne signifie pas ici 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.

Aux antipodes des leaderships traditionnels, associés souvent à des phénomènes de domination, d'instrumentalisation et alimentés par la poursuite d'intérêts personnels, les transitions supposent en effet des leaderships plus partagés et plus altruistes. Comme nous le proposons avec Christine Audoux, et dans le prolongement d'un échange en cours avec La Fabrique des transitions¹⁰ et le Campus de la transition, il nous faut travailler à une relation plus consciente à l'action dirigeante. Cette conscience concerne, par exemple, l'interdépendance, mais aussi le fait de toucher ses limites, d'accepter son impuissance et les conséquences imprévues de ses choix : agir, finalement, plus en responsabilité. Dans cette voie, le leadership « altruiste » tient moins de qualités personnelles intrinsèques que d'une éthique qui s'apprend, se nourrit avant de pouvoir être incarné.

Selon Matthieu Ricard¹¹, l'altruisme est une force motivationnelle qui n'est pas neutre d'un point de vue éthique, puisqu'elle a pour objectif d'accroître le bien d'autrui, en lien avec des notions de compassion, de coopération et de préoccupation de l'autre. Alors que nos modes de vie actuels nous conduisent tout droit à des catastrophes dont l'ampleur ne fera que grandir au fil du temps, il nous faut agir aujourd'hui au détriment d'intérêts immédiats et pour des résultats dont la temporalité dépasse notamment les mandats politiques. La question du leadership, pourtant encore impensée, voire taboue aujourd'hui, représente un véritable challenge pour la mise en œuvre des transitions écologiques et sociétales : quelles femmes et quels hommes, et quelle dynamique collective, seront capables d'embarquer largement sur les territoires les différents acteurs pour porter un projet de transformation radicale de nos modes de vie ?

S'il nous faut donc favoriser des leaderships plus partagés et plus altruistes, reste à savoir par quels processus de formation et d'apprentissage accompagner individus et collectifs, acteurs et leaders. Les parcours de formation à proposer doivent faciliter les processus de maturation : encourager dans les parcours personnels et professionnels le développement de qualités relationnelles, des aptitudes personnelles, intellectuelles et affectives. Auxquelles il faut ajouter la dimension de l'éthique, qui interroge les intentions, les motivations et les valeurs comme l'empathie, le respect de l'autre et l'intégrité.

Quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes confrontées pour accélérer les transitions écologiques et sociétales à l'échelle du Pays de la Loire ? Comment les surmonter ?

Ce qui rend peut-être si essentielles les perspectives de transformations individuelles et collectives, que nous évoquons pour les transitions, est sans doute le caractère aigu de la difficulté qui est devant nous : trouver ensemble sur nos territoires des alternatives à la violence. Vers la fin de sa vie, au tout début des années 1960, le psychanalyste Carl Gustav Jung s'interrogeait sur ces périodes de l'histoire où, face aux bouleversements¹², l'État de droit s'affaiblit jusqu'à atteindre un seuil critique caractérisé par le « dépassement du potentiel émotionnel ». Au-delà, « la raison » fait place selon Carl Gustav Jung « à une espèce de possession collective qui se propage à la manière d'une épidémie psychique, et surgissent alors ces éléments troubles de la population qui jusqu'alors ne menaient en tant qu'éléments asociaux qu'une existence tout juste tolérée ».¹³ Plus récemment et en écho, la philosophe et psychanalyste Cynthia Fleury évoquait les ravages psychiques et politiques du ressentiment¹⁴. Existe-t-il donc à l'image des points de bascules concernant les équilibres écologiques, des seuils sociaux relatifs à notre capacité de cohésion ? Où en sommes-nous ? Beaucoup s'interrogent aujourd'hui avec inquiétude.

7. Éloi L., *Coopérer et se faire confiance. Par tous les temps*, 2024, Éditions Rue de l'échiquier, Les Incisives.

8. Le CRISES est un centre institutionnel de l'université du Québec à Montréal (UQAM), rattaché à la faculté des sciences humaines (FSH) et à l'école des sciences de la gestion (ESG).

9. Klein J.-L. et al., « Saint-Camille : récit d'une expérience de co-construction de la connaissance », *Les Cahiers du CRISES* mai 2015.

10. « Les collectivités locales face aux défis des transitions : quel accompagnement ? », *Horizons publics* hors-série été 2022.

11. Ricard M., *Plaidoyer pour l'altruisme. La force de la bienveillance*, 2014, Nil.

12. Jung C. G., *Présent et avenir*, 1957, Éditions Denoël.

13. *Ibid.*

14. Fleury C., *Ci-gît l'amer. Guérir du ressentiment*, 2020, Gallimard.

Témoignages croisés de quatre partenaires de TES

Pour maintenir notre ambition d'agir, les yeux grands ouverts sur ces difficultés qui sont devant nous, nous disposons d'une espérance : le monde qui vient est plus heureux. Il nous rapproche de nous-mêmes en nous poussant comme le suggèrent Dominique Bourg et Sophie Swaton à penser autrement, avec le cœur, au milieu du vivant. Il nous invite à épouser ce nouveau mouvement de civilisation à distance du dualisme homme/nature, corps/âme des modernes. Face aux violences, la qualité de nos relations, tels que nous sommes, est notre bien le plus précieux. Elle nous soutient dans notre possibilité d'accueillir nos contradictions et nos failles que la violence précisément veut ignorer sous la forme de clivages.

Poursuivons, cultivons ces liens qui nous font vivre, comme le suggèrent les psychologues Rebecca Shankland et Christophe André¹⁵. Œuvrons ensemble, inlassablement, à faire naître des fonctionnements collectifs, imparfaits et provisoires, mais qui trouvent chez chacun d'entre nous des correspondances fécondes nourrissant le désir d'agir là où nous sommes. Cette implication des uns et des autres nourrit la gratitude. Elle est le meilleur antidote aux découragements. Elle constitue notre trésor partagé !

Rencontre du 15 décembre 2023 à IMT-Atlantique sur la gestion en commun des ressources.



Crédit : Estelle Offroy.

Décloisonner les approches, re-questionner les projets, faire un pas de côté, développer les coopérations, embarquer les habitant-es, etc : témoignages de partenaires et d'élu-es sur les atouts du programme de recherche-action sur les transitions écologiques et sociétales (TES).

Propos recueillis par **Léa Tramontin**, journaliste

Alain Ridard

Alain Ridard est vice-président de l'association Énergies citoyennes en Pays de Vilaine (EPV). Pionnière de l'éolien citoyen en France et à l'initiative des trois parcs éoliens citoyens des Pays de Vilaine, à Béganne (56), Sévérac-Guenrouët et Avesnac (44), l'association EPV agit depuis 2003 pour la maîtrise locale et citoyenne des énergies renouvelables et des économies d'énergie. Dès 2016, la structure devient partenaire du programme TES. Un apport scientifique et méthodologique qui permet aujourd'hui à l'association d'avoir des relations de travail constructives avec les collectivités.

« Le collège TES nous a permis de prendre conscience que c'est par la coopération et le travail collectif que nous y arriverons », indique Alain Ridard.

La participation citoyenne est au cœur de l'activité de votre association ?

Alain Ridard (A. R.) – L'association dispose d'un plan de formation à destination des bénévoles et des citoyens pour comprendre les enjeux de transition et ainsi impliquer le public dans les projets. Au travers des parcs éoliens, nous ne demandons pas juste des fonds : nous réfléchissons à une autre approche de l'utilisation, de la production et de la prise en compte de l'énergie sur le territoire. C'est au cœur de tous nos projets : travailler pour et avec les citoyens. Souvent, les porteurs de projets ont déjà la connaissance, nous avons juste besoin de leur apporter une mise en confiance, de la méthode et une dynamique entrepreneuriale.

Comment et pourquoi êtes-vous devenu partenaire du collège TES ?

A. R. – Notre association a été créée en 2003 avec la volonté de mettre en place des parcs éoliens citoyens comme dans les pays d'Europe du Nord. Fin 2015, nous voulions travailler sur d'autres sujets, notamment sur la maîtrise de l'énergie, pour laquelle nous avons dégagé des fonds *via* les parcs déjà en fonctionnement. Toutefois, nous ne savions pas comment faire ni par où commencer. Lors d'une présentation de notre projet au conseil départemental de Loire-Atlantique, le premier intervenant était le programme TES. C'est à ce moment que le contact s'est noué. Le collège scientifique est venu à Redon en 2016 pour échanger sur ce sujet. À l'époque, la collectivité territoriale locale ne nous

15. Shankland R. et André C., *Ces liens qui nous font vivre. Éloge de l'interdépendance*, 2020, Odile Jacob.

soutenait pas beaucoup. Elle était même assez réticente. Elle se demandait si c'était son rôle d'investir dans les énergies. Elle ne croyait pas en notre capacité, en tant qu'association, à gérer un projet industriel de ce type.

L'accompagnement du collège TES a permis à la collectivité de croire en vous ?

A. R. – La visite du collège TES sur notre territoire, à Redon, et la rencontre avec les élus de la communauté d'agglomération ont eu un effet important. La collectivité s'est rendu compte qu'un collectif de citoyens pouvait mettre en place des unités de production d'énergie renouvelable. Elle n'était pas habituée à travailler sur ces projets industriels avec des associations, et nous étions refroidis par leur manque d'enthousiasme. Nous pensions qu'il valait mieux continuer seuls, que nous y arriverions plus facilement.

Le collège TES nous a permis de prendre conscience qu'au contraire, nous réussissions par la coopération et le travail collectif. Il faut apprendre à se connaître, à bien comprendre les enjeux et les limites des uns et des autres, pour travailler ensemble plutôt que chacun de son côté.

En quoi le collège TES a-t-il fait grandir votre structure ? Vous a-t-il permis de développer vos projets ?

A. R. – À travers, et avec le collège, nous avons répondu à l'appel à projets « Participation citoyenne dans les projets de transition » de la région Bretagne, avec la collectivité. Nous avons ainsi travaillé avec un hameau et ses habitants. Plutôt que d'arriver avec des solutions toutes faites, nous sommes partis de leur situation, de la manière dont ils envisageaient la transition, pour définir ce que nous pouvions faire pour les accompagner. Nous disposons également de trois parcs dits « en développement ». La collectivité a directement participé à la phase la plus à risque : celle où nous réalisons les études sans avoir la certitude que le préfet nous accordera l'exploitation. La collectivité, ayant vu notre sérieux, a apporté des fonds et a eu une présence effective. Aujourd'hui, les collectivités viennent nous chercher pour faire entrer des citoyens sur ce type de projet. Nous avons acquis un niveau de confiance et de compréhension mutuelle qui nous permet de collaborer plus sereinement. Aussi bien au niveau des élus que des agents. La collectivité Redon agglomération Bretagne sud nous a même délégué la mise en œuvre du plan climat-air-énergie territorial (PCAET) sur le territoire. Nous travaillons beaucoup à partir de choses créées et travaillées au sein du collège TES : la boussole des modes de vie, par exemple. Les agents de la collectivité et les membres de l'association ont une formation sur les modes de vie. Ce sont des sujets d'ordre théorique qui nous permettent de parler le même langage.

Concrètement, comment le soutien du collège TES se matérialise-t-il ?

A. R. – La confiance entre acteurs est importante, mais tout ne se joue pas là-dessus. Ils apportent aussi un savoir-faire. En termes de méthode de travail et d'accompagnement, ils apportent des choses peu habituelles pour nous. Ce ne sont pas des solutions toutes faites, mais de la méthode pour bien prendre en compte les enjeux et avoir des approches de travail coopératives et collectives. Par exemple, sur l'expérience du hameau, il y a eu un accompagnement en permanence par Cyria Emelianoff, enseignante-chercheuse géographe à Rennes, sur la dynamique du projet. Certains responsables du collège TES sont également très présents aux rencontres pour mettre de l'huile dans les rouages et rappeler les dimensions collectives et participatives.

Qu'attendez-vous du programme TES IV ? Quel va être votre rôle en tant que partenaire ?

A. R. – Nous considérons aujourd'hui que le programme TES est notre structure de recherche et développement. Nous sommes toujours à l'écoute de ce qu'il se passe sur les territoires, des expérimentations en cours, de la manière dont les projets se construisent avec cette logique de coopération et de partenariat. Nous faisons aussi connaître nos actions, notamment auprès des 13 territoires pilotes. Nous pensons qu'il est indispensable de ne pas s'arrêter, de ne pas travailler dans notre coin, mais d'être dans une dynamique de réflexions et de recherches avec d'autres, accompagnés par le collège TES. C'est apprendre à travailler ensemble, à se faire confiance, faire en sorte que la société civile (entreprises, associations, etc.) trouve sa place auprès de la collectivité.

Éric Prudhomme

Éric Prudhomme est directeur régional de l'Agence de transition écologie (ADEME) en Pays de la Loire. Il a été nommé à ce poste il y a deux ans, alors que le travail avec le collège TES avait déjà commencé. Convaincu de l'importance des sciences sociales, l'agence suit les expérimentations territoriales du collège de près.

« Il faut changer le logiciel et les postures et donc déformer ce qu'on nous a appris, pour se reposer les bonnes questions », explique Éric Prudhomme

Comment les ressources produites par l'ADEME, comme le scénario « Transition(s) 2050 », se croisent avec celles du collège TES ?

É. P. – Nous nous sommes déjà retrouvés devant un auditoire pour présenter nos scénarios. Samuel Aubin, du collège TES, était venu expliciter la notion de « modes de vie ». Si nous voulons communiquer auprès des personnes en étant compréhensibles, il ne faut pas donner des tonnes de CO₂ et des kilowattheures, mais expliquer la manière dont ils vont vivre demain et les changements de comportements que cela implique. Nous le constatons au niveau des conférences des parties (COP) régionales lancées par le secrétariat général à la transition écologique. Les thèmes sont « mieux se nourrir », « mieux produire », etc. Ce sont des analyses en termes de modes de vie et non plus des thématiques « énergie » ou « économie circulaire ».

L'ADEME a publié une étude sur le rapport des Français à la sobriété qui met en lumière un paradoxe entre l'importance que les Français accordent à la sobriété et ce que chaque individu fait réellement pour être plus sobre au quotidien¹.

É. P. – Il faut se confronter aux problématiques des collectivités et des citoyens. Comme le collège TES interroge la question des modes de vie, les experts interrogent forcément la sobriété. Ils partent des besoins des personnes. La réflexion est portée sur l'acte d'achat. Pendant la crise énergétique, nous

1. Baromètre « Sobriétés et modes de vie. Pratiques, représentations et aspirations des Français en matière de sobriété », mars 2024.

avons demandé aux gens si c'était utile de se chauffer à 22 °C. La réponse est « non », car avec un chauffage à 19 °C, on fait des économies d'argent et d'énergie. C'est le même principe avec la campagne de communication du « dévendeur » qui a fait grand bruit : dois-je acheter une perceuse si je sais que je vais m'en servir quinze minutes dans l'année ? Dès lors qu'on questionne les modes de vie, on s'interroge sur la sobriété, car on s'interroge sur les besoins.

Le collègue TES accompagne-t-il, selon vous, les collectivités à se poser ces questions ?

É. P. – Il y a six ans, prononcer le mot « sobriété » devant un élu amenait à être qualifié de « décroissant ». Il y avait un aspect négatif. Aujourd'hui, tout le monde en parle, c'est entré dans les pratiques et les imaginaires de chacun. Le travail autour des sciences humaines et des modes de vie permet à chacun de s'interroger. C'est en cela que c'est puissant. Prenons l'exemple des collectivités et de l'éclairage public : est-ce qu'il y a besoin de lampadaires tous les 10 mètres à 4 h du matin ? La façon dont le collègue TES fait réfléchir les gens et reformule le sujet permet d'aller vers d'autres manières de construire. Sur le plan collectif, c'est pareil. La collectivité n'est plus seule dans la prise de décision. Elle intègre les habitants et/ou les entreprises. Les coopérations sont indispensables pour réussir la transition écologique.

En quoi l'accompagnement permet-il de construire des coopérations territoriales ?

É. P. – L'accompagnement remet dans la boucle l'ensemble des parties prenantes. Surtout les usagers. Les élus disent que c'est une valeur ajoutée, car, auparavant, ils avaient plutôt tendance à consulter la population sur un projet déjà constitué pour ensuite prendre une décision. Maintenant, on inverse les choses : on veut faire du tri des déchets, alors on associe les acteurs (habitants, associations, entreprises, etc.) pour construire et pérenniser le projet. Les citoyens veulent en être, mais ce sont des schémas qui ne sont pas faciles à développer. Une des difficultés quand on veut faire des coopérations, comme le propose le collègue, est que cela demande du temps et des changements de postures. Cependant, nous n'avons pas beaucoup de temps quand on voit les objectifs en termes de réduction des gaz à effet de serre (GES).

Qu'apportent les sessions « (dé)formation » selon vous ?

É. P. – Plusieurs facteurs interviennent et permettent de mettre en place un dispositif. Par exemple, lorsqu'une collectivité veut aménager des pistes cyclables, il faut prendre en compte des facteurs comme la difficulté de certains à reprendre le vélo, la sécurité ou encore le mauvais temps. Si ces facteurs ne sont pas travaillés, les vélos ne viendront pas sur les pistes cyclables.

Les démarches en sciences sociales peuvent paraître conceptuelles. Alors, il faut les confronter aux réalités. Je trouve le terme « déformation » intéressant dans cette approche. Il faut changer le logiciel et les postures et donc déformer, casser ce qu'on nous a appris, pour se poser les bonnes questions. Les gens qui participent à ces cycles n'en sortent pas comme ils y sont entrés. J'ai entendu des chefs d'entreprises dire : « Maintenant, je réfléchis avec mon cœur et ma tête. » Nous allons chercher l'émotion pour faire avancer les gens. La question de la technique ne suffit plus puisqu'il faut changer nos comportements en premier.

Quelles sont vos attentes pour la suite du programme ?

É. P. – Je suis très attaché au passage à l'acte. J'attends de ces expérimentations qu'elles démontrent que ces démarches, même si elles sont plus compliquées par les contraintes liées à la coopération, permettent le passage à l'acte et la massification de la transition écologique. Nous avons des moyens qui nous permettent d'expérimenter. Nous allons suivre ces différents établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et leurs élus. Ils ont une ouverture, un certain courage, car ils font venir des sociologues sur leur territoire sans savoir ce que cela va donner. Pour nous, l'objectif est d'évaluer ces actions et de demander au collègue TES en quoi cela a permis de faire avancer les choses dans le bon sens. Si cela fonctionne, alors nous nous diffuserons dans d'autres régions.

Bérangère Soulard

Bérangère Soulard a été élue présidente de la communauté de communes du Pays de Pouzauges en 2020. Auparavant, elle a été à la direction d'une fédération départementale en lien avec les associations qui animent le territoire. Les enjeux de coopération et d'implication citoyenne sont au cœur du projet de territoire du Pays de Pouzauges.

« Une telle démarche ne fonctionnera pas sans portage politique », affirme Bérangère Soulard.

Comment avez-vous repris la coopération avec le collègue TES à votre arrivée à la tête de la communauté de communes du Pays de Pouzauges ?

Bérangère Soulard (B. S.) – Il a fallu que je m'imprègne de la démarche en tant que présidente. Le collègue TES était surtout intervenu sur les sujets liés aux énergies renouvelables et aux changements de modes de vie. Ce sont les réflexions sur la gouvernance qui m'ont convaincue de continuer. Pour changer nos modes de vie, il faut consulter davantage. Nous changeons la manière de prendre des décisions dans les politiques publiques. Nous devons embarquer le collectif des élus, mais aussi les habitants. C'est le fil conducteur de notre projet de territoire. Comment fait-on pour rendre nos politiques publiques proches de la population ? Je pense que c'est ce qui peut réconcilier les habitants avec les élus.

Sur quels sujets concrets travaillez-vous pour « changer de modes de vie » ?

B. S. – D'abord, il y a tous les projets autour de l'énergie. Nous y travaillons depuis quinze ans sur le territoire. Nous avons une charte forestière, une filière bois locale et des chaufferies bois, notamment une qui alimente notre piscine intercommunale. Nous continuons de construire cette filière. Puis, il y a les mobilités. Les communautés de communes ont repris cette compétence, donc que met-on en place pour moins utiliser la voiture ? Le covoiturage, les mobilités douces, le train, etc. Depuis quelque temps, un nouveau sujet est aussi arrivé : la gestion de l'eau. Sur ces enjeux, je ne suis pas sûre que la population ait pris la mesure de ce qui nous arrivera dans les prochaines décennies.

En quoi être territoire pilote et avoir l'accompagnement du collège TES vous a-t-il aidé ?

B. S. – Le regard extérieur des experts nous questionne sur notre manière de consulter. Nous ne prenons pas les décisions seulement entre maires et conseillers communautaires. Nous essayons d'embarquer les acteurs et les forces vives du territoire, ce n'est pas juste une question d'élus, mais aussi d'entreprises, d'associations environnementales. Comment chacun, avec ses responsabilités, vient mettre sa pierre à l'édifice. Ils apportent aussi un regard sur des projections à 2030 ou 2050. Quels sont les grands enjeux pour la préservation de notre territoire et de notre planète ? Ils amènent de l'expertise technique et de la méthodologie.

Il existe sur votre communauté de communes la Fabrique de territoire. Elle permet de soutenir des initiatives locales en proposant aux porteurs de projet un accompagnement personnalisé. Le collège TES a-t-il joué un rôle dans son lancement ?

B. S. – Oui, l'idée est de donner un coup de pouce aux entrepreneurs locaux qui démarrent leur activité pour les mettre en réseau, faire du parrainage, etc. Nous avons récemment eu une réunion avec le collège TES à ce sujet pour définir de quelle manière nous allons faire perdurer le dispositif. Car les communautés de communes ont la compétence économie. Nous formons nos agents aux questions des transitions et de la transversalité. Nous embarquons tous nos cadres, ils impulsent cette démarche dans leur façon de travailler. Nous avons donc un pôle « économie » très avancé sur l'accompagnement d'initiatives locales. Il est pleinement dans la démarche de changement des modes de vie et de travail en transversalité.

Quand nous imaginons la mise en transversalité des politiques publiques et la constitution de collectifs soudés, les élus, agents, acteurs socio-économiques sont impliqués, mais aussi les agents décentralisés de l'État. Où en êtes-vous dans vos collaborations avec eux ?

B. S. – Les services de l'État sont incontournables, car ils donnent le permis de « faire » ou l'agrément pour avancer. Porter des projets autour des transitions et des modes de vie sans eux, c'est ne pas prendre en compte tous les acteurs impliqués dans la démarche.

L'État doit être à l'écoute des territoires. Sur la question de l'énergie, par exemple, avec la loi d'accélération de la production d'énergies renouvelables (APER)², nous devons réaliser des cartes et des hypothèses pour l'avenir, mais on nous impose des rythmes qui vont nous obliger à bâcler les sujets et à ne pas consulter la population. Ce sont des sujets clivants ! Si nous ne prenons pas le temps de les expliquer, de communiquer, d'explorer ou de les partager, nous allons passer à côté de quelque chose.

 **Si les élus mesurent la plus-value (d'un tel projet), c'est gagné.**

2. L. n° 2023-175, 10 mars 2023, relative à l'accélération de la production d'énergies renouvelables, dite « loi APER ». Cette loi française a pour objectif de faciliter l'accélération de la production d'énergies renouvelables sur le territoire français.

Quelle difficulté rencontrez-vous dans cette expérimentation ?

B. S. – Il faut que ce soit porté politiquement. Une telle démarche ne fonctionnera pas sans portage politique. C'est le fil conducteur de notre projet de territoire, donc la difficulté est qu'il faut constamment porter le sujet. Pour tout projet, comment associer la population ? Comment le partager ? Aussi, nous attendons que l'accompagnement soit concret, pragmatique, et apporte des outils supplémentaires faciles à utiliser. Car si les élus mesurent la plus-value, c'est gagné. Il faut que l'accompagnement apporte quelque chose de différent au territoire qui le fasse se démarquer et le rende attractif.

Chloé Girardot-Moitié

Chloé Girardot-Moitié est vice-présidente du département Loire-Atlantique, chargée des ressources, espaces naturels, biodiversité et action foncière. Ses délégations font échos au travail mené par le collège TES. Auparavant, elle travaillait dans une organisation non gouvernementale (ONG) environnementale.

 **« C'est le pas de côté que nous n'avons jamais le temps de faire dans nos agendas en tant qu'élus », explique Chloé Girardot-Moitié.**

Quel est le principal apport du collège TES selon vous ?

Chloé Girardot-Moitié (C. G.-M.) – C'est la méthode recherche-action. Cela apporte une corde à l'arc des collectivités que nous n'avons pas. Nous avons des approches en silos, une administration organisée par type de politique publique. La difficulté est d'avoir une organisation en mode projet, transversale. Alors que nous savons que les sujets de transition écologique sont systémiques. Le collège nous aide à aller vers cette transversalité, à travailler en partenariat et en coopération. Il vient combler la case manquante de nos collectivités, même s'il y a forcément des limites, car il reste un acteur externe et ne peut donc pas tout solutionner.

En quoi le collège aide-t-il à un changement culturel sur les méthodes de travail ?

C. G.-M. – Dans ce changement culturel, les approches de la sociologie, de la conduite du changement et des modes de vie sont extrêmement importantes. Car les collectivités – en plus d'être organisées en silos – se tournent rapidement vers des questions techniques avec des chiffres, des trajectoires, des données, etc. Il manque la vision. Comment les habitants évoluent-ils dans leurs habitudes de vie, dans leurs perceptions, leur compréhension du sujet ? C'est un apport très important. C'est ce sur quoi nous les avons sollicités sur la zéro artificialisation nette (ZAN) : l'aspect modes de vie, récits et dimension citoyenne. Le collège TES est associé lorsque nous travaillons en atelier sur le sujet pour définir les orientations et les décisions à prendre. Dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt que nous avons remporté de l'ADEME, l'enjeu est de travailler en partenariat avec deux EPCI et un schéma de cohérence territoriale (SCoT) sur ce que veut concrètement dire la mise en œuvre du

ZAN. Ils se sont greffés dans cet appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour travailler le volet sociétal. Ils ont pu discuter avec nos partenaires et trouver de la matière pour faire de la recherche appliquée à des problématiques concrètes.

C. G.-M. – Par exemple, dans la communauté de communes de Blain, ils sont allés dans la commune de Bouvron pour analyser la façon dont les enjeux du ZAN se confrontent à la problématique du patrimoine et de l'histoire de la commune, car les habitants sont attachés à certains bâtiments qui mériteraient pourtant d'être détruits (parce qu'ils ne sont pas isolés, que la densification n'est pas possible, que nous avons besoin de logements, que c'est en cœur de bourg, etc.). Ils se sont penchés sur ce sujet en rencontrant les acteurs. Ils ont trouvé des objets de recherche très concrets qui viennent accompagner le projet sur la dimension sociétale.

Vos décisions prendront-elles en compte les résultats de cette enquête ?

C. G.-M. – Oui. Elles tiendront compte des enjeux de perception par les publics de leur environnement. Pour être sûr que ce soit une condition de réussite de la mise en œuvre. Cela peut être le cas quand une commune décide de densifier son bourg, en faisant la préemption pour des acquisitions de bâtiments, par exemple. Si elle ignore l'enjeu patrimonial, l'histoire de la commune, qu'elle n'associe pas les citoyens, qu'elle ne sait pas leur expliquer le projet, alors ils ne seront pas engagés et la situation va se détériorer. Le collège nous permet d'identifier les enjeux sociaux de la loi ZAN⁴, et donc l'accompagner dans son déploiement. Sans ce travail, la mise en œuvre serait peut-être un peu plus froide et on se heurterait à des blocages de la part des citoyens. C'est aussi le travail du récit du projet de territoire pour l'avenir.

Vous vous greffez également à différents temps d'échange que le collège TES organise.

C. G.-M. – Oui, le collège TES a lancé depuis 2022 toute une démarche prospective sur les communes, et en particulier sur l'eau. Cela nous permet de prendre de la hauteur, de faire atterrir les sujets grâce à la prospective, car nous sommes dans nos mandats, nous siégeons dans des instances, avec des décisions concrètes à prendre qui suivent le schéma de sécurisation d'eau potable, les tuyaux, etc. Cette gouvernance existante a ses limites, car elle est très technocratique, il n'y a pas assez de citoyens représentés.

C'est une manière de faire la politique de l'eau qui est le fruit de l'histoire, du cadre réglementaire de la politique actuelle, axée sur la gestion du court terme. Le collège réunit les acteurs qui ont l'habitude de se retrouver dans ces instances, mais dans un format complètement différent.

Lequel ?

C. G.-M. – Déjà, il n'y a pas de décisions à prendre. Ensuite, il y a de l'interdisciplinarité : des prospectivistes, des sociologues, etc. Différents métiers que nous n'avons pas l'habitude d'avoir quand on discute de la politique de l'eau en général.

C'est une innovation qui nous fait progresser. Elle permet de se projeter dans l'avenir, de poser les sujets, même si ce sont des sujets qui peuvent être des objets de conflictualité. Cela nous interpelle sur des aspects que nous n'avons pas forcément anticipés. C'est le pas de côté que nous n'avons jamais le temps de faire dans nos agendas en tant qu'élus.

Cela permet aussi de faire évoluer les postures...

C. G.-M. – Oui, ces acteurs, nous les côtoyons habituellement dans les instances officielles, dans ces logiques de silos, mais ici, tout le monde est réuni, c'est systémique, on réussit à créer des liens plus facilement. Le collège nous demande de mettre de côté notre casquette. Quand je vais aux réunions, je ne représente pas le département, je suis une praticienne de la politique publique au même titre que d'autres acteurs et nous sommes incités à parler en tant qu'individus, avec l'expérience que l'on porte. Cela permet de sortir des postures, de créer de la confiance. Peut-être même de mettre de l'huile dans les rouages entre les instances. Car lorsqu'on fait ce pas de côté, on peut créer des liens.

Quelles sont les spécificités du collège TES, selon vous ?

C. G.-M. – Le collège TES est transpartisan. Peu importe où les acteurs en sont dans la transition écologique, peu importe les bords politiques, ils emmènent tout le monde dans le travail. Avec un parti pris très ambitieux sur la transition. Ils décrivent les menaces liées au dérèglement climatique, les enjeux de biodiversité, les extinctions en cours, les futurs scénarios très compliqués, etc. Dans leur positionnement, ils arrivent à travailler avec les collectivités tout en gardant leur indépendance. Ce ne sont pas des prestataires. C'est une coopération subtile entre un partenariat, des intérêts mutuels, et en même temps, le collège a son statut spécifique, où il reste maître de son contenu et de ses choix. Ce n'est pas simple et ils y arrivent. ■

4. L. n° 2023-630, 20 juill. 2023, visant à faciliter la mise en œuvre des objectifs de lutte contre l'artificialisation des sols et à renforcer l'accompagnement des élus locaux.

SOMMAIRE

Dossier

QUAND L'ACTION-RECHERCHE ACCÉLÈRE LES TRANSITIONS EN PAYS DE LA LOIRE

Horizons publics est parti à la rencontre d'une démarche collective particulièrement innovante en Pays de la Loire : le collège des transitions écologiques et sociétales (TES). Créé en 2015 pour faciliter et accompagner l'accélération des transitions sur les territoires des Pays de la Loire, il porte – avec ses 38 partenaires engagés – une action-recherche qui s'appuie sur les sciences sociales dans deux directions principales : l'évolution des modes de vie et la gestion en commun des ressources sous contrainte des chocs écologiques.

Trois hypothèses clés guident les travaux depuis le début : la nécessaire évolution des modes de vie – qui n'est pas seulement celle des comportements individuels –, l'approche territoriale multiscalaire, et la coopération, notamment entre acteurs publics et de la société civile.

Le développement des capacités collectives et du dialogue entre les parties prenantes sur les territoires est le fil conducteur.

Ce hors-série, réalisé en partenariat avec le collège TES, donne la parole aux partenaires de ce projet coopératif hors normes : dirigeants locaux, chercheurs et auditeurs du parcours de (dé)formation à destination des pilotes des transitions qui – depuis plus de dix ans – tisse un réseau de plusieurs centaines de personnes et d'acteurs engagés sur le territoire.

Axe 1 – Les modes de vie : approche théorique et remontée des expérimentations sur le territoire

**Le rôle du programme TES
dans l'accompagnement
de l'évolution des modes de vie**
Par Valentine Abhervé et Ludovic Bertina | 24

**Repenser les trajectoires
de transition par le bas
et accompagner l'évolution
des modes de vie**
Par Cyria Emelianoff et Nicolas Régis | 29

Axe 2 – Apprendre à gérer en commun les ressources sous contraintes de chocs écologiques

**Les communs : définitions
et pistes d'analyse**
Par Pierre Crétois | 34

**La démarche prospective
de la gestion de l'eau
comme commun**
Par Carine Dartiguepeyrou | 37

**Pourquoi l'Agence de l'eau
Loire-Bretagne pose-t-elle aujourd'hui
la question du dialogue autour
de la gestion de l'eau ?**
Par Morgan Priol | 40

Christelle Humski :
« Il faut s'accorder sur le bon niveau
de gouvernance en fonction
du projet et du territoire. »
*Propos recueillis
par Carine Dartiguepeyrou* | 43

Axe 3 – Développer les capacités collectives par la formation

**Une (dé)formation
pour agir dans les territoires**
Par Émilie Launay | 46

**(Dé)former les acteurs
pour la transition pour mieux
les « encapaciter »**
Par Christine Audoux | 50

Patrick Villalon :
« Nous avons besoin d'intégrer
la dimension sociétale
dans nos réflexions. »
Propos recueillis par Léa Tramontin | 53

**La mise en dialogue des acteurs :
visée, butée ou nécessité
face aux enjeux de transition ?**
Par Florence Osty | 56

BOÎTE
À IDÉES
...

Cette revue
est aussi la vôtre !

N'hésitez pas à nous soumettre vos envies
de lecture, propositions de collaboration
ou toute remarque nous permettant
de mieux répondre à vos attentes.

redaction@horizonspublics.fr

HORS-SÉRIE

ÉTÉ 2024

QUAND L'ACTION-RECHERCHE ACCÉLÈRE LES TRANSITIONS EN PAYS DE LA LOIRE

Horizons publics est parti à la rencontre d'une démarche collective particulièrement innovante en Pays de la Loire : le collège des transitions écologiques et sociétales (TES). Créé en 2015 pour faciliter et accompagner l'accélération des transitions sur les territoires des Pays de la Loire, il porte – avec ses 38 partenaires engagés – une action-recherche qui s'appuie sur les sciences sociales dans deux directions principales : l'évolution des modes de vie et la gestion en commun des ressources sous contrainte des chocs écologiques.

Trois hypothèses clés guident les travaux depuis le début : la nécessaire évolution des modes de vie – qui n'est pas seulement celle des comportements individuels –, l'approche territoriale multiscalaire, et la coopération, notamment entre acteurs publics et de la société civile. Le développement des capacités collectives et du dialogue entre les parties prenantes sur les territoires est le fil conducteur.

Ce hors-série, réalisé en partenariat avec le collège TES, donne la parole aux partenaires de ce projet coopératif hors normes : dirigeants locaux, chercheurs et auditeurs du parcours de (dé)formation à destination des pilotes des transitions qui – depuis plus de dix ans – tisse un réseau de plusieurs centaines de personnes et d'acteurs engagés sur le territoire.



Valentine Abhervé

Samuel Aubin

Christine Audoux

Ludovic Bertina

Pierre Crétois

Carine Dartiguepeyrou

Cyria Emelianoff

Chloé Girardot-Moitié

Christelle Humski

Émilie Launay

Florence Osty

Morgan Priol

Éric Prudhomme

Nicolas Régis

Alain Ridard

Bérangère Soulard

Patrick Villalon

horizonspublics.fr

