

Énergie, tourisme durable

9 territoires en transition

Analyses et enseignements

L'UNADEL et Mairie-conseils, avec l'appui de l'association 4D, proposent de partager par ce document les enseignements issus d'une démarche d'écoute territoriale menée simultanément sur 9 territoires pour la thématique de la transition énergétique et écologique. Les analyses portent sur 5 territoires de type Pays et 2 territoires de Parcs Naturels Régionaux (PNR), regroupant chacun plusieurs communautés de communes. 2 analyses sont réalisées sur une communauté de communes et sur une commune, permettant ainsi un effet de loupe. De même, les regards se concentrent sur la transition vers le tourisme durable pour les PNR. Les dynamiques de transition sont analysées en tant que démarches de projet complexes, depuis leurs impulsions, jusqu'à leurs mises en perspectives. Il s'agissait de comprendre l'importance des facteurs humains liés à ces dynamiques. Nous avons donc discuté sur chaque territoire des questions de gouvernance de projet, de pilotage, de coopération avec les acteurs économiques et sociaux, de mobilisation des habitants... Et ces questions, nous le verrons, sont déterminantes pour l'impact réel des transitions. Nous avons observé également en quoi l'engagement significatif et collectif dans ce type de démarche structure ou modifie le fonctionnement territorial dans son ensemble.

SOMMAIRE

LISTE DES TERRITOIRES ECOUTES.....	3
INTRODUCTION	2
PARTIE 1. IMPULSIONS ET TRAJECTOIRES	4
CHEMINER VERS LA TRANSITION	4
L'IMBRICATION DES DIFFERENTS FACTEURS D'IMPULSION ET DE CONSOLIDATION.....	8
PARTIE 2. DES SYSTEMES TERRITORIAUX D'ACTEURS A LA LOUPE.....	10
COMMUNES ET INTERCOMMUNALITES, LES ECHELONS DE BASE POUR LA TRANSITION.....	10
DES AGORAS MOTRICES DE TRANSITION	11
LA TRANSITION AU CŒUR DU PROJET DE TERRITOIRE DES PAYS GRACE AUX DEMARCHES DE PCET	12
LES PARCS NATURELS REGIONAUX EN TRANSITION VERS LE TOURISME DURABLE	12
LA TRANSITION EN MARCHÉ : RUPTURES ET DEFIS	13
PARTIE 3. DIX REPERES ET CLEFS DE REUSSITE POUR ENGAGER LA TRANSITION.....	21
UN FORT POTENTIEL DE TRANSITION A TOUTES LES ECHELLES TERRITORIALES	21
OSER FRANCHIR DES CAPS	22
FAIRE EVOLUER LE PORTAGE ET LE PILOTAGE DE LA DEMARCHE.....	23
COPRODUIRE ET CO-INVESTIR.....	25
PASSER D'UNE INGENIERIE DE PROGRAMME A DES RESEAUX OU CELLULES D'ANIMATION	26
LA COOPERATION ENTRE COLLECTIVITES, ACTEURS SOCIO-ECONOMIQUES ET PARTENAIRES INSTITUTIONNELS AU CŒUR DE LA TRANSITION	26
PREVENIR LES RUPTURES FINANCIERES	27
EVALUER POUR PROGRESSER EN CONTINU	28
ADAPTER LA DEMARCHE AUX CHANGEMENTS TERRITORIAUX	29
AMELIORER LES APPELS A PROJETS ET CADRES CONTRACTUELS	30
CONCLUSION	31
REMERCIEMENTS	34

LISTE DES TERRITOIRES ÉCOUTÉS

L'Unadel et Mairie-conseils, avec l'appui de 4D, ont entrepris un travail d'écoute et de dialogue avec neuf territoires en transition énergétique ou vers le tourisme durable :

- la Biovallée (Drôme),
- le Parc Naturel Régional du Vercors (Drôme et Isère),
- le Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne (Gironde et Landes),
- la Communauté de communes du Val d'Ille (Ille- et-Vilaine),
- le Pays de Redon (Ille-et-Vilaine, Loire-Atlantique et Morbihan),
- Loos-en-Gohelle et l'agglomération de Lens-Liévin (Pas-de-Calais),
- le Beaujolais Vert (Rhône),
- le Pays de l'Albigeois et des Bastides (Tarn),
- le Pays Midi-Quercy (Tarn-et-Garonne).

INTRODUCTION

La démarche d'écoute territoriale

Mise au point par L'UNADEL et Mairie-conseils, elle a pour objet de produire un regard constructif sur une thématique donnée (en l'occurrence la transition écologique). Les responsables des territoires peuvent prolonger avec des moyens qu'ils mobilisent localement. Elle est basée sur une série d'entretiens réalisés par un binôme d'enquêteurs aux profils complémentaires et sur des petites réunions avec plusieurs types d'acteurs, organisés sur deux journées, suivies d'une restitution sur place, permettant de déclencher une mise en mouvement constructive.

Conduite simultanément sur plusieurs territoires elle permet de dégager des enseignements « inter territoires » et d'organiser des échanges entre eux. Les enseignements sont produits collectivement par le groupe des enquêteurs.

Il ne s'agit pas d'une étude. Il n'y a pas le même type de protocole d'échantillonnage et d'enquête, pas de bibliographie... Il est produit une fiche reportage par territoire et un document d'enseignement. L'objectif n'est pas de décrire et d'expliquer des situations. L'objectif est de nourrir des échanges et des dynamiques profitables aux territoires.

Cette synthèse est très utilement complétée par une série de fiches reportages retraçant dans le détail la trajectoire, les actions et les manières de penser et d'agir des territoires témoins. Elles apportent une incarnation plus complète des contextes et des spécificités de ces expériences.

Nous appelons « démarche de transition » un processus de mobilisation collective en vue de construire et mener à bien un projet global de territoire fondé sur une stratégie de mutation du système socioéconomique en place et de ses mécanismes de régulation. Elle constitue une démarche de « développement durable » à partir du moment où elle se construit dans la perspective d'améliorer le bien être des populations tout en recherchant une minimisation des impacts environnementaux, des modes de vie et de production. A travers les itinéraires et les expériences des territoires témoins, nous prétendons illustrer le fait qu'une telle démarche constitue pour le territoire concerné une triple innovation, à la fois conceptuelle, organisationnelle et institutionnelle. Elle marque l'adhésion à un nouveau paradigme. Entrer en transition est synonyme d'un processus de mutation et de conversion. Ce processus saisit le territoire comme une matrice, comme un espace de connaissance et de reconnaissance, et favorise les interactions entre des acteurs aux origines variées, parfois distants, indifférents, parfois concurrents ou même antagonistes dans leurs intérêts et leurs postures. En ce sens, la mise en œuvre de ce type de démarche nécessite des modalités d'organisation et de fonctionnement allant dans le sens d'une reconquête de la maîtrise de son développement par le territoire, ce qui suppose une nouvelle gouvernance, favorisant la coopération et la coordination entre les acteurs.

Quelques repères sur les territoires enquêtés

Territoires	Statut	Superficie	Population	Caractère
Val d'Ille	Communauté de communes	20 communes	20 000 hab.	Périurbain Proximité de Rennes
Beaujolais Vert	Association regroupant 4 Communautés de communes (à l'origine)	48 communes	54 000 hab.	Rural et petite ville centre de Tarare Attractivité liée à Lyon (moins de une heure)
Redon Bretagne Sud	Pays (GIP) regroupant 3 communautés de communes	43 communes	88 000 hab.	Rural et périurbain à Proximité de Redon Situé entre Nantes et Rennes
Albigeois-Bastides	Pays (PETR) regroupant 5 communautés de communes	101 communes	58 000 hab.	Rural et urbain / Périurbain sur zones A proximité d'Albi
Midi Quercy	Pays (PETR) regroupant 4 communautés de communes	49 communes	50 000 hab.	Rural et périurbain sur zones à proximité de Montauban
Loos-en-Gohelle	Commune Dans la communauté d'agglomération de Lens-Liévin	1 commune	6 700 hab.	Périurbain Proximité de Lens
Biovallée	Territoire de projet sur 3 communautés de communes	96 communes	56 000 hab.	Rural et périurbain sur zones à proximité de Valence et Vallée du Rhône
Vercors	PNR couvrant ou croisant 12 communautés de communes	85 communes	53 000 hab.	Rural et périurbain sur zones à proximité de Grenoble
Landes de Gascogne	PNR couvrant ou croisant 6 communautés de communes et une communauté d'agglomération	51 communes	78 000 hab.	Rural et périurbain à proximité de Mont de Marsan et Arcachon

PARTIE 1. Impulsions et trajectoires

A partir de la diversité des trajectoires et de l'expérience des territoires enquêtés, nous évoquons ici quelques enseignements généraux sur la construction de leurs questionnements, de leurs outils et la genèse de leur démarche de transition. Cette lecture transversale nous conduit à insister sur le rôle de certains facteurs au démarrage et dans les premières étapes du processus.

Cheminer vers la transition

Nos travaux d'écoute soulignent tout d'abord l'importance de la durée dans la construction et le déroulement des démarches de territoire. « L'entrée en transition » constitue une démarche dont la complexité réside dans l'articulation de trois exercices difficiles à conduire : celui d'assembler, celui de convaincre, et celui d'apprendre. Avancer concomitamment dans ces trois dimensions et pour ce faire, construire une synergie entre des acteurs très variés, nécessite beaucoup de temps. Les territoires témoins de notre panel s'inscrivent ainsi dans des processus de réflexion et d'initiatives qui affichent déjà souvent une dizaine d'années. Le montage est lent, progressif. Souvent cette « entrée en transition » a émergé de dynamiques préexistantes mais qui n'ont convergé qu'au bout de plusieurs années. Le contexte du milieu des années 2000 (avec la montée des préoccupations de développement durable, la multiplication des agendas 21, les préoccupations de maintien des emplois sur place, etc...), a évidemment joué un rôle majeur en produisant une rhétorique politique orientée sur cette thématique et en proposant des supports institutionnels dédiés.

Cette enquête permet d'avancer une seconde idée : les trajectoires suivies par les territoires enquêtés ne sont pas linéaires. Au contraire, la plupart des parcours observés ont connu des inflexions dans les orientations et les méthodes d'action. Certains ont été marqués par des ruptures fortes dans les choix, les modes d'organisation, les figures de portage de la démarche. A chacune de ces étapes, un enjeu s'est alors posé : éviter que ces événements ne provoquent un coup d'arrêt aux démarches en cours. Les causes de ces ruptures sont de natures multiples : les basculements consécutifs à des changements post-électorales bien sûr, mais nous pouvons également citer la disparition d'un dispositif financier (le support « Grand Projet Rhône-Alpes » GPRA en Biovallée par exemple) le départ d'une cheville ouvrière dans le pilotage de la démarche (un élu, un ou des techniciens) ou encore les implications des réformes en cours sur les périmètres intercommunaux, qui peuvent amener des complications et bousculer les cadres de référence de l'action (comme en Beaujolais Vert). Ce sont tous des événements *traumatisants* pour les territoires en ce sens qu'ils sont potentiellement paralysant.

La troisième idée qui émerge de ce travail de terrain interroge **les postures de « l'entrée en transition »**. Sans chercher à catégoriser des situations nécessairement complexes, au risque de les figer maladroitement et d'être caricatural, on peut ranger suivant deux grandes postures archétypales les parcours des territoires étudiés. Ces regroupements se fondent sur les configurations socio-économiques de départ, les pratiques locales en matière de pilotage territorial ainsi que les origines et les formes des impulsions vers la transition.

- Une première approche repose sur une logique de **dynamique programmatique**, posture dans laquelle l'ingénierie du territoire explore les possibilités de porter des investissements sur les thématiques du développement durable, des économies d'énergie et des énergies renouvelables. L'appropriation de la durabilité se décline ici comme un espace de travail et de positionnement stratégique (sur l'énergie, sur le tourisme), organisé et polarisé par la disponibilité des fonds publics. L'objectif prioritaire est de donner à voir des

exemples, au besoin en allant solliciter des opérateurs extérieurs. Les entrées programmatiques mais aussi planificatrices (les Plans Climat-Energie Territoriaux ou PCET par exemple) aident à façonner des cadres, à formaliser des espaces d'action. Leur principal avantage tient à la solidité du portage que ces dynamiques apportent car elles bénéficient d'une validation politique et institutionnelle. Indéniablement elles contribuent à la diffusion d'éléments de culture commune. Mais elles présentent également des limites, plus particulièrement des freins à l'appropriation et à l'adaptation au contexte local inhérents au conformisme méthodologique du dispositif.

- Une seconde approche met plus en avant une **dynamique sociétale**. Le projet s'incarne alors dans une conception plus globale, transversale, synoptique et systémique. Il entre en écho avec l'hypothèse de la construction d'un « écosystème en transition », agrégeant progressivement les acteurs du territoire. Il relie différents aspects, tentant de construire des passerelles et des synergies entre les modes de production, de consommation et d'habiter et les modes de vie, la culture et l'identité du territoire et de ses habitants. Dans notre panel, Loos-en-Gohelle constitue le témoin le plus avancé dans cette voie mais d'autres expériences s'inscrivent dans cette trajectoire : la Communauté de communes du Val d'Ille, la Biovallée ou bien le Beaujolais Vert, sont dans ce paradigme.

Ces deux groupes ne sont ni étanches ni figés dans le temps ; au contraire ils se recomposent en fonction des expériences, des projets et des protagonistes impliqués. Dans leur parcours, les territoires peuvent passer d'un modèle à l'autre ; on serait même tenté de dire qu'ils vont nécessairement reposer sur l'un puis l'autre. Les écoutes de notre panel soulignent ainsi l'importance de disposer de programmes d'appui, pour pouvoir réaliser des actions concrètes. L'arrivée d'un programme peut être le synonyme d'une véritable montée en puissance, en permettant de franchir des étapes importantes dans le projet de transition. Le Beaujolais Vert a par exemple consolidé son ambition grâce à la large capacité d'intervention obtenue par le croisement de plusieurs programmes (ADEME, LEADER+). A d'autres étapes, cette logique programmatique peut aussi s'avérer être un piège pour poursuivre la progression vers la transition. Percevoir cette limite est un enjeu crucial comme nous le verrons. Toutefois, y répondre n'est pas facile. D'abord parce que les choix finalement opérés par les décideurs peuvent être contradictoires avec cette ambition, témoignant des hésitations à quitter une façon de faire sensible aux effets de mode et privilégiant des actions démonstratives, même si elles ne s'avèrent pas forcément structurante pour le territoire. Dans la Biovallée par exemple, les collectivités continuent à soutenir, y compris financièrement, l'association de portage qui incarne l'esprit de la démarche d'origine mais leurs moyens s'orientent désormais en priorité vers la thématique « Energies renouvelables » qui bénéficie du financement au titre des projets TEPCV.

Une démarche de transition s'inscrit dans des cycles, dont le rythme est notamment marqué par les agendas politiques et les échéances techniques des supports institutionnels qui accompagnent l'action. Dans toutes les écoutes nous avons constaté lors de ces épisodes des moments de flottement, qui interpellent les cadres politiques et techniques. C'est l'occasion d'insister sur l'importance de la réflexivité et de la démarche apprenante dans ce processus. La conscience du cheminement vers la transition n'est pas innée. Elle n'est d'ailleurs pas toujours exprimée ou recherchée lors du lancement des premières initiatives. Quelques territoires, très différents (Loos-en-Gohelle, la Communauté de communes du Val d'Ille, la Biovallée ou encore le Pays Midi-Quercy) affichent des discours forts sur la transition. Loos-en-Gohelle et le Val d'Ille font même de la

transition énergétique le cœur du projet de la collectivité, une posture qui a structuré progressivement les choix politiques et les modes de faire dans l'ensemble de leurs domaines d'actions. Le territoire, en tant que collectif d'acteurs, n'a souvent pris conscience que très progressivement qu'il s'inscrit dans une démarche transitionnelle et donc dans ce processus long et complexe. Il n'est donc pas surprenant que cette démarche ne soit que rarement affirmée, revendiquée et donnée à voir pour elle même.

Panorama synthétique des démarches de transition dans les territoires écoutés

Territoires	Type de démarche d'origine	Facteurs d'impulsion	Ruptures repérées	Défis
Val d'Ille	Programmatique (A21)	Volontarisme d'un élu	Changement de figure et de pratiques dans le pilotage politique (2014)	Stabiliser les relations avec la Métropole de Rennes
Beaujolais Vert	Programmatique (Leader)	Constitution d'une association de développement, Elus charismatiques Appui entrepreneurial important	Elan donné par le contrat Leader+ (2008) et les supports suivants Intégration dans une nouvelle intercommunalité (2014)	Muer pour perpétuer la dynamique de territoire, A l'intérieur d'une nouvelle grande intercommunalité urbaine et rurale
Redon Bretagne Sud	Programmatique (PCET)	Volontarisme d'un technicien Contexte associatif et militant	Evolution du périmètre du Pays (2011) Nouvelle charte (2015)	Associer plus largement Consolider le portage politique
Albigeois-Bastides	Programmatique (PCET)	Volontarisme d'un binôme élu/technicien	Structuration en PETR (2015)	Associer plus largement Projet de SCIC sur la rénovation énergétique des bâtiments
Midi Quercy	Programmatique (PCET)	Volontarisme d'un élu		Déborder la logique programmatique Associer plus largement Projet d'assemblée de la transition Elargir les coopérations territoriales
Loos-en-Gohelle	Sociétale (Politique du maire)	Sentiment de crise Volontarisme d'un élu	Réhabilitation de la « base 11/19 » Classement du bassin minier au Patrimoine mondial (2012)	Schéma de développement d'une économie collaborative Amener l'agglomération à sortir d'une logique de gestion pour aller vers un projet de territoire
Biovallée	Sociétale (mouvement de coordination, marque Biovallée)	Synergies nées d'une précédente coopération territoriale Volontarisme de plusieurs élus Capital social et culturel du territoire	Obtention du programme d'accompagnement régional (GPRA, 2009) Arrêt du même programme (2014) TEPCV sur 2 des CC	Maintenir l'association de développement et son rôle d'observateur et relais des initiatives
Vercors	Programmatique (Charte et marque parc)	Sentiment de crise		Associer les collectivités Mettre en place une gouvernance mixte du projet touristique
Landes de Gascogne	Programmatique (Charte et marque parc)	Réflexion dans la nouvelle charte en vue de repenser le modèle touristique		Constituer une association de professionnels Associer les collectivités

L'imbrication des différents facteurs d'impulsion et de consolidation

Les enquêtes conduites dans les territoires renvoient avec force l'importance dans leurs parcours de leurs spécificités et de leurs singularités propres. De cette diversité et cette richesse des situations d'origine qui ont constitué le terreau de ces initiatives, nous essayons d'isoler quelques grands types de facteurs d'impulsion.

- **La situation de crise du modèle socio-économique du territoire.** La situation de doute, de crise, entraîne une recherche de ressourcement et de renouvellement. Cela a été le déclencheur à Loos-en-Gohelle, mais aussi dans d'autres contextes comme celui du Vercors face à la crainte du déclin de la fréquentation touristique [ou du pays de Redon face à la désindustrialisation](#). Les professionnels du PNR ont voulu se tourner vers de nouveaux segments en redynamisant la « destination Vercors », avec la mise en place d'une marque territoriale « Inspiration Vercors » qui propose une vision à long terme du *tourisme durable* dans le Vercors. Dans ces [trois](#) cas les difficultés conduisent des individualités politiques et professionnelles à les exposer pour positionner le territoire de manière plus proactive. C'est aussi la recherche d'une plus grande cohérence au sein de secteurs socioprofessionnels parfois trop fragmentés qui sert de déclencheur.
- **L'offre institutionnelle en matière de dispositifs d'appui.** L'engagement par opportunité (Leader, PCET etc.) ne suffit pas dans la durée et doit rencontrer une volonté locale : Pour autant la disponibilité de ressources financières dédiées à ces projets joue aussi un effet stabilisateur dans le temps en permettant de crédibiliser une démarche par des réalisations concrètes. Un cercle vertueux peut alors s'enclencher, liant avec efficacité vision initiale sur les mutations en cours, initiatives et concrétisations pour amener les transformations nécessaires au territoire, de fait à dérouler sur le temps long. Les fonds européens, au travers souvent du programme LEADER, les appels à projet nationaux et régionaux, ont indéniablement joué un rôle positif dans la crédibilisation et la pérennité des démarches.
- **Le prolongement d'une dynamique de coopération locale territoriale et transectorielle.** Les apprentissages sont facilités et le démarrage de la démarche est rendu plus efficace et rapide si des expériences préalables ont déjà permis d'associer des socioprofessionnels à une appropriation des enjeux territoriaux. L'acquisition préalable d'une culture de l'implication permet d'activer plus rapidement des projets. D'une manière générale c'est aussi l'organisation préalable du territoire en espace de dialogue et de coopération qui peut être propice pour tenir cette attitude rétrospective et déclencher un chantier. Le retour des deux PNR que nous avons étudiés est à cet égard démonstratif : leurs actions débutent par la structuration de réseaux de professionnels. Ces configurations peuvent aussi se retrouver hors contexte de PNR, par exemple dans le Beaujolais Vert avec le rôle tenu par l'association de développement économique. C'est aussi le cas dans la Biovallée où le contrat de rivière préexistant a créé un élan et structuré une dynamique de projet et d'animation de territoire dotée d'outils spécifiques en vue de faciliter les coopérations ; ce socle a aidé la diffusion et l'appropriation de la thématique énergétique par les acteurs de ce territoire et l'enclenchement de la dynamique de transition.

- **L’empreinte de personnalités visionnaires.** Il s’agit d’élus comme le maire de Loos-en-Gohelle, l’ancien président de la communauté de communes du Val d’Ille ou bien celui du Pays Midi-Quercy, qui par leur volontarisme ont imprimé une impulsion décisive. Ce rôle peut également être tenu par un ou plusieurs techniciens du territoire. Dans le Pays de Redon ou le Beaujolais Vert ce sont ces derniers qui ont su sensibiliser des élus et souvent, de par leur statut, leur longévité et leur stature, assurer une continuité permettant de structurer une équipe et des relations avec des partenaires associatifs et socioprofessionnels. L’impulsion peut également venir d’entrepreneurs, initiateurs de projets spécifiques qui viennent rencontrer les enjeux du territoire (le cas de la filière bois est désormais très connu) ou bien souhaitant engager une démarche collective sur leur modèle économique : c’est ce mouvement qui s’est, par exemple, exprimé en Vercors et dans les Landes de Gascogne autour de la construction de nouveaux segments touristiques.
- **Une société civile qui influence et agit.** Les citoyens ont une influence directe sur le positionnement des décideurs politiques. Ils sont également force de propositions et parfois à l’origine d’actions démonstratives, à l’image des réalisations de l’association Eoliennes en Pays de Vilaine sur l’éolien participatif. Ce sont autant d’impulsions « par le bas » qui interviennent dans le jeu de régulation de la démarche de transition et qui parfois bousculent les modes de faire et les postures politiques. Pour autant, la « société civile » est par nature dispersée car elle est le reflet de la diversité et de la complexité de nos sociétés. Elle ne constitue pas un corps uni, capable d’émettre un projet de territoire, alors même que les contributions de ses différents composants à la construction de ce projet sont indispensables. Il n’est donc pas toujours facile de créer des synergies entre les appareils institutionnels, le secteur associatif et les autres formes d’organisations citoyennes, d’autant que ces dernières vont singulariser leur posture par un caractère militant souvent affirmé. Ces difficultés créent parfois des incompréhensions, des rancœurs, notamment lorsque les initiatives et les choix politiques impliquent peu ces organisations.

Bien souvent l’impulsion initiale tient à un de ces facteurs en particulier. Cependant la démarche s’enrichit rapidement et se consolide en mobilisant d’autres facteurs. Le rôle de ces facteurs se manifeste ainsi dans la durée. Ils permettent en effet de se préparer à la traversée des phases de seuils et de ruptures, en posant des appuis ou bien en créant des articulations qui permettront de basculer l’impulsion. Un réel risque de fragilité dans la continuité de la démarche existe à ce niveau si l’impulsion de départ ne se trouve pas relayée par d’autres facteurs.

PARTIE 2 : Des systèmes territoriaux d'acteurs à la loupe

L'objectif de cette seconde partie consiste à entrer plus profondément dans les cas d'étude qui ont nourri ces écoutes, en exposant leurs systèmes territoriaux d'acteurs. Parler de « système territorial d'acteurs » est une manière de représenter les formes de relations entre différents protagonistes qui par leurs interventions et leurs relations animent et façonnent les territoires. C'est donc une abstraction, qui permet toutefois de dresser une typologie des postures et des formes de relations par grandes familles de protagonistes, en étudiant les combinaisons, les agencements, la manière d'associer les acteurs, comment une démarche parvient à agréger les composants du territoire. Les territoires observés dans le panel présentent à ce titre une diversité de positionnements et d'initiatives. Chaque cas de figure est intéressant par les enseignements qu'il apporte quant à l'identification des modalités de synergie, mais aussi des freins et des limites. Quatre systèmes d'action types ont émergé de cette enquête.

Communes et intercommunalités, les échelons de base pour la transition

Nous présentons ici deux territoires, ceux de Loos-en-Gohelle et du Val d'Ille. Il s'agit de territoires de proximité, marqués par un portage politique fort et affirmé, où les actions réalisées ont été conduites près du terrain.

Dans le Val d'Ille, deux approches se sont succédées. Une première approche, volontariste, a été l'œuvre d'un élu bâtisseur. Ce président a su « emmener » derrière lui les autres élus du territoire, un élan concrétisé par la convention des maires de 2008 ; Cette assise permet de démarrer un programme classique de projets marqué par des réalisations concrètes, tout en travaillant sur la transversalité du travail des techniciens et sur l'adhésion des communes à cette démarche, ce qui a nécessité un important volet d'animation. Après les élections de 2014, une deuxième période démarre, caractérisée par une approche du leadership politique qui se veut plus consensuelle. La priorité est désormais de faire participer plus largement les communes, au besoin en temporisant. Ces deux phases ont chacune apporté des résultats. En « bousculant » l'appareil institutionnel, technique et relationnel, la première phase a permis de consolider l'impulsion, d'introduire des réflexes de transversalité, d'apporter des compétences nouvelles en renforçant les équipes. Cette phase présentait toutefois la fragilité de ne pas assez largement associer sa base, à la fois dans les communes, les entreprises et le secteur associatif. La deuxième période amène à la fois une posture d'écoute plus marquée vis-à-vis du terrain et une vigilance dans le double objectif d'impliquer un panel large d'acteurs et de mieux valoriser les initiatives du terrain.

A Loos-en-Gohelle, la démarche de « réveil » est engagée très tôt, par le précédent maire, qui se tourne vers la valorisation du passé et engage la patrimonialisation du bassin minier. Tout en poursuivant ces sillons (la reconnaissance du bassin minier avec l'obtention de son inscription au Patrimoine Mondial en 2012) son successeur introduit l'aspect participatif et une orientation plus environnementaliste. Démarre ainsi un travail sur le cadre de vie, qui se double de la mise en place d'outils de communication et de sensibilisation (avec notamment le CPIE de la Chaîne des Terrils). C'est ensuite un projet plus global qui est mis en chantier avec le paradigme de l'écosystème en

transition, qui cherche à associer très largement les habitants, mais aussi à favoriser les coopérations croisées entre élus, techniciens et population. Ce cap de mobilisation important met en avant le concept de « participation dans l'action », à la fois de manière descendante (proposer aux habitants de s'inscrire dans la mise en œuvre d'une action qui les concerne), tout en s'intéressant aux initiatives et retours de la base. Ce projet s'accompagne d'une politique de communication et événementielle, avec le projet d'associer plus étroitement encore les acteurs culturels. Comme en Val d'Ille, les changements de pratiques et l'acquisition de méthodologies en animation ont été des clefs essentielles pour créer du dialogue et diffuser des compétences.

Des agoras motrices de transition

Dans le Beaujolais Vert, la mise en mouvement du territoire est datée de la création de l'association d'animation territoriale et de son groupe d'action locale. La montée en régime liée au premier programme LEADER obtenu par ce territoire, programme qui était axé sur le développement de l'économie locale, a été déterminante dans l'esquisse d'une vision partagée par les quatre communautés de communes. Un second LEADER a amené le territoire à se positionner sur la thématique du Développement Durable : les questions énergétiques y sont alors initiées et débattues de façon active grâce au portage d'un noyau dur d'élus moteurs. A leurs côtés, une ingénierie se structure progressivement, rassemblant une équipe de quatre personnes, permettant de basculer sur de nouveaux projets. C'est ainsi une gouvernance de territoire plutôt coopérative qui se met en place, en ce sens qu'elle repose sur des acteurs publics et privés bien identifiés et s'est porté majoritairement sur des projets émanant d'acteurs publics ou associatifs (plus que d'entreprises). Cependant, l'association d'animation territoriale a su être à l'écoute des professionnels et combiner des ressources politiques, techniques (au besoin extérieures, en s'articulant sur certains dossiers avec l'équipe du Pays du Beaujolais, plus vaste) et financières. Cette dynamique de territoire, soutenue par plusieurs générations de dispositifs apparaît relativement solide et ancrée auprès des acteurs du territoire pour perdurer dans le temps et amplifier ses résultats. Néanmoins, les questions de l'intensité de son importance, de sa priorisation et donc du maintien de la dynamique, peuvent se poser dans un territoire aux limites géographiques en recomposition avec l'intégration de cet ensemble dans une collectivité plus vaste (la Communauté d'agglomération de l'Ouest Rhodanien ou COR, créée en 2014).

La Biovallée s'est pour sa part structurée en plusieurs étapes, l'initiative la plus ancienne remontant aux années 1990 avec le Contrat de Rivière sur la Drôme, impulsé par la Communauté de Communes de la Vallée de la Drôme. Ce projet a rapidement fédéré les intercommunalités et des acteurs dans une cohérence « amont-aval ». La rivière, autour de la reconquête de la qualité de l'eau, est alors (re)devenue une nouvelle ressource identitaire et patrimoniale pour ce territoire et un élément essentiel au cadre et à la qualité de vie. Le contrat de rivière a également constitué un important outil d'animation et de mise en réseau des acteurs du territoire, tant par son impact sur les populations locales, que sur le plan pratique et que symbolique. De cet « esprit de territoire » a émergé chez quelques élus le concept de Biovallée, profitant de l'installation ou de la conversion de nombreux acteurs de l'agroalimentaire au « Bio », avec la mise à disposition d'un observatoire public de ces conversions. En 2002 ce concept prend corps dans la marque « Biovallée ». Le territoire ne se structure pas juridiquement mais autour d'un projet reconnu en 2009 au niveau régional en tant que « Grand Projet Rhône-Alpes », une opportunité de bénéficier de 10 Millions d'euros sur 5 ans. Ce projet donne lieu un exercice de prospective intitulé Biovallée 2040 et en 2012 à la création d'une structure associative (Biovallée) qui fédère des élus et des acteurs socioprofessionnels sous la forme d'entreprises ou d'associations (100 adhérents en 2015 dont les 3 Communautés de Communes du

territoire) pour la gestion de la marque Biovallée et de sa charte d'engagement. Cette coopération à deux têtes (le comité de pilotage des programmes et l'association) consolide la dynamique de territoire.

Ces deux cas témoignent de la force que peut apporter une combinaison de pilotage associant des collectivités à une association ouverte de développement, conçue comme une agora, c'est à dire un lieu de rencontre, d'observation et de débat. Cette forme de pilotage collaboratif, bien qu'encore fragile, permet aux techniciens et aux élus de pouvoir s'extraire du seul pilotage de programme. C'est une configuration qui permet la circulation d'idées nouvelles et surtout d'agréger progressivement une base plus large, de consolider le discours. S'accomplit ainsi une alimentation réciproque, une synergie entre l'implication des élus et celle des habitants et acteurs économiques ; elle permet de développer des projets concrets, d'intervenir sur des secteurs, des filières, et de peu à peu mettre en avant les socioprofessionnels comme des acteurs essentiels du portage.

La transition au cœur du projet de territoire des Pays grâce aux démarches de PCET

Les trois pays de notre panel ont démarré leur démarche de transition dans une logique de programme, à l'occasion de l'élaboration de PCET expérimentaux. Cette impulsion leur a permis d'accomplir des actions utiles. En Midi-Pyrénées, les Pays d'Albigeois-Bastides et de Midi-Quercy ont répondu aux sollicitations de l'antenne régionale de l'ADEME et de la Région sur une expérimentation de PCET. Ces démarches sont motivées au départ par une posture bienveillante des élus et des techniciens et ne sont pas vraiment nourries par le terrain même si des actions autour de l'énergie avaient déjà eu lieu autour de la filière bois et de la valorisation des déchets agricoles notamment. Le Pays de Redon-Bretagne Sud engage lui la construction de son PCET dans un contexte marqué par une mobilisation et une émulation associative plus forte. La mise en place de ce PCET se double de la préparation de cahiers d'engagement pour associer les collectivités (communes et communautés de communes) dans une dynamique de réalisation. C'est notamment vers l'habitat que se tournent les efforts, avec la mise en place d'un OPAH énergie.

Les PCET « apportent » ainsi des outils à ces territoires, qui grâce au soutien de l'ADEME et des Régions, gagnent leurs premiers supports en personnel d'animation et d'accompagnement dans le domaine de l'énergie (Espace Info Energie, Conseil en énergie partagé). Ils permettent de construire des éléments de diagnostic (le plan CLIMAGRI par exemple dans Albigeois-Bastides, conduit avec les agriculteurs et les exploitants forestiers) et de lancer des actions de sensibilisation inédite, comme celle des Nuits de la thermographie, type d'action qui s'est avéré un excellent outil d'interpellation sur les déperditions énergétiques du bâti. Toutefois cette posture a montré ses limites, soulignant la nécessité de franchir un palier pour faire percoler les ambitions d'une véritable transition vers les collectivités locales et vers les habitants.

Les Parcs naturels régionaux en transition vers le tourisme durable

Ces deux témoignages proposent une autre configuration, celle de territoires ayant une forte économie touristique permise par des sites remarquables. Les importants travaux de concertation issus des révisions des chartes ont mis en évidence des menaces liées au tourisme de masse et à la périurbanisation et le fort potentiel pour une orientation franche et collective vers l'éco tourisme. Une telle orientation ne signifie rien sans la participation des professionnels et les Parcs ont réalisé

dans les deux cas, un important travail d'animation et de formation. Ces travaux débouchent sur la cogestion de marques territoriales appliquées à des éco hébergements et des éco activités. Elles sont supports de conception de produits combinés issus de coopérations entre acteurs. Les 2 Parcs ont changé de stratégie touristique et changé de manière de la piloter en se tournant vers le concept de coproduction d'un projet de destination durable. Une grande étape a été franchie et il reste à consolider désormais la coopération avec les collectivités pour la commercialisation, ce qui nécessite la mobilisation conjointe des professionnels prestataires et des Offices de Tourisme (et donc des Intercommunalités qui vont toutes prendre la compétence tourisme). De même, les démarches peuvent encore progresser sur le plan du large portage par les élus et de la participation des habitants. Ces territoires aux patrimoines exceptionnels nous montrent que le tourisme durable est bien un objet de transition dont les démarches révèlent des enseignements que l'on peut croiser avec les démarches de transition énergétiques.

La transition en marche : ruptures et défis

Pour prendre corps, la transition nécessite que les parties prenantes soient vigilantes dans trois registres de structuration et d'intervention. Agir dans ces domaines implique bien souvent de monter en compétences et en ambition pour consolider la démarche.

➤ Le couple portage et pilotage

Le portage renvoie à **l'appropriation de la démarche** par les acteurs du territoire. Dans une démocratie électorale et représentative, ce portage tient beaucoup à la manière dont il va être saisi et investi par les élus du territoire, aux différentes échelles. D'une part la démarche est rarement théorisée et donc formalisée à l'origine ; elle se construit pas à pas. D'autre part, l'engagement d'un ou de quelques élus initiateurs va s'appuyer sur leurs convictions, mais celles-ci ne sont pas nécessairement comprises, partagées ou même acceptées par l'ensemble des élus. Les alternances occasionnées parfois par les échéances électorales mettent parfois en danger la continuité des efforts. En cela l'appropriation de la démarche est donc rarement immédiate, complète et continue, et les territoires vont bien entendu être très inégaux sur ce point.

En cela l'appropriation de la démarche est donc rarement immédiate, complète, et les territoires vont bien entendu être très inégaux sur ce point.

Le portage peut être associé à la notion de maîtrise d'ouvrage d'un projet. Il s'agit du niveau d'impulsion politique de décision, d'engagement des dépenses, de contrôle, d'encouragement, ou encore de valorisation... C'est aussi le maître d'ouvrage qui mandate le maître d'œuvre d'un projet. Le pilotage des démarches peut être lui associé à la notion de maîtrise d'œuvre. Il s'agit du niveau de conception méthodologique, de coordination, d'animation, et de suivi des actions. C'est aussi lui qui se charge de préparer la décision. Il doit régulièrement informer le maître d'ouvrage et susciter suffisamment de dialogue, afin que les décisions soient bien portées.

L'appropriation nécessite un travail de dialogue, d'apprentissage, d'ajustements. Le portage politique doit en tous les cas s'extraire de la confidentialité et se consolider dans la durée. Plusieurs retours d'expérience montrent les difficultés ou du moins les flottements créés par une situation de portage insuffisamment partagé, notamment dans le cas où la démarche a longtemps reposé sur un leadership solitaire. Loos-en-Gohelle par exemple a su se départir de ce risque : si le maire incarne le projet de la commune, ce dernier est partagé et co-porté par l'ensemble du conseil. Une autre

difficulté apparaît dans le cas de territoires où le portage politique marque le pas et se trouve peu dynamisateur. L'évolution des modalités de portage peut enfin constituer un moment de rupture permettant d'infléchir des façons de faire. Ce fut par exemple le cas dans la Communauté de communes du Val d'Ille après le départ du président en 2014 et l'évolution des façons de faire dans le portage de la dynamique. Après les réalisations et la logique d'exemplarité recherchée lors du mandat précédent, le nouveau président s'attèle désormais à la mise en place d'une démarche plus consensuelle, capable de rassembler plus largement élus, entreprises et associations.

Quoiqu'il en soit le portage va nécessairement connaître des modifications : pour franchir les difficultés et se consolider dans la durée, il lui faut élargir son assise et sa force d'ambition. En Midi-Quercy, l'impulsion donnée par l'ancien président du Pays s'est ensuite muée en une ambition politique portée par le bureau du Pays. Mais le relais du projet politique doit maintenant s'effectuer au niveau des communautés et des communes, encore peu investies dans le portage des actions et du discours. A l'image du Pays Midi-Quercy, bien des territoires connaissent cette étape difficile. Il faut que le politique s'entende à plusieurs niveaux, pour proposer des cadres de travail et accepter que cette ambition politique puisse progresser : elle ne peut pas le faire en restant « confinée » au discours et à la volonté de quelques élus. Certains élus essaient d'aller dans ce sens mais souvent des freins s'expriment. C'est d'abord le portage politique qui dans la durée conditionne la capacité d'impulsion et de mise en mouvement.

Le pilotage nécessite une capacité d'animation mais aussi une capacité à maîtriser les aspects techniques de la démarche. Il ne s'agit pas seulement de la technicité associée aux supports programmatiques sur lesquels la démarche peut venir s'appuyer mais plus largement des compétences nécessaires pour repérer, soutenir, servir de catalyseur et créer des synergies. Cette organisation du pilotage va varier dans le temps et l'espace. Elle peut prendre la forme d'un groupe technique, structuré comme une équipe rayonnant sur l'essentiel des thématiques en lien avec la transition (énergie, mobilités, éducation citoyenne). Val d'Ille comme le Pays de Redon se sont rapidement dotés d'une ingénierie très efficace, en créant des modalités organisationnelles permettant de conserver les personnels mais aussi de consolider leurs compétences et d'enrichir leurs territoires d'un bagage riche en compétences et en retours d'expériences. Le management en râteau du Val d'Ille était caractéristique de ce souci d'efficacité. A l'inverse, une difficulté peut naître d'une situation de pilotage en équipe réduite comme ce fut le cas dans le PNR du Vercors, et ce malgré volonté politique et institutionnelle forte, où la fédération des professionnels du tourisme vers la marque Inspiration Vercors destinée à marquer la migration du territoire vers le paradigme du tourisme durable, n'a reposé que sur une seule technicienne.

Le management en réseau de la Communauté du Val d'Ille

L'équipe d'ingénierie de l'intercommunalité est composée d'agents, tous compétents dans chacun de leur champ d'intervention, mais recrutés également pour leur compréhension des enjeux et leur motivation en faveur du développement durable. Concrètement, une chargée de mission expérimentée est en charge de la conduite du changement et travaille en binôme avec les chargés de mission spécialisés (environnement, économie, service technique, service social) sur les projets. Si le management général est assuré au quotidien par le directeur des services, tous les chargés de mission sont appelés à argumenter leurs dossiers devant le bureau hebdomadaire du conseil communautaire. L'absence d'intermédiaire hiérarchique leur a permis de mieux interagir avec les instances politiques et de s'inscrire pleinement dans la stratégie globale fixée. De cette façon, les changements de leadership intervenus lors des élections locales de 2014 n'altèrent en rien le positionnement du territoire comme un acteur de la transition énergétique. Les modes de faire et les pratiques sont par contre infléchis, pour amener plus de participation des habitants et des acteurs et adopter un rythme de réalisations plus progressif, en phase avec le temps d'adhésion et d'appropriation de l'ensemble des parties prenantes.

Le pilotage est souvent assumé par une intercommunalité (de gestion ou de projet) mais une autre configuration de pilotage possible est celui offert par le montage d'une structure dédiée, ouverte et plurielle, aux côtés d'une instance décisionnelle. Dans le Beaujolais Vert c'est une association de développement intégrant des professionnels qui a assumé ce rôle, les aspects plus institutionnels étant ensuite pris en charge par les communautés et le pays. La Biovallée a mis en place une association destinée à se faire la caisse de résonance des initiatives du territoire à travers un observatoire dédié ; cette association constitue aussi un outil de promotion et d'engagement (particuliers comme entreprises) à travers l'outil de la charte à points. De nombreux particuliers mais également des professionnels s'y sont investis. Gestionnaires de programmes de financement, le Grand Projet Rhône-Alpes puis le TEPCV se sont quant à eux consacrés à des chantiers opérationnels (énergie, eau, ENR, agroécologie etc.). Ces deux territoires témoignent donc d'expériences de dévolution d'une mission d'animation qui est aussi une mission d'accompagnement à l'innovation.

Une bonne alchimie entre portage et pilotage peut permettre de franchir des épisodes de rupture : celle des programmes, celle des temporalités électorales ou encore celle des recompositions institutionnelles ; citons l'exemple de l'association de développement du Beaujolais Vert qui se transforme en Conseil de développement suite à l'incorporation du territoire dans une intercommunalité plus vaste. Mais cela requiert également une vigilance et une anticipation et donc la nécessité de s'y préparer : les écoutes ont révélé qu'aucun territoire n'a travaillé son système de pilotage au départ ni véritablement évalué son pilotage et anticipé de changement majeur. Le mode de pilotage n'apparaît généralement pas assez conçu comme un vecteur potentiel de ralliement à la dynamique de transition. Il est surtout pensé pour répondre aux exigences des dispositifs (LEADER par exemple), moins pour assurer un déploiement dans le temps d'un processus de changement, nécessairement long. Aller en ce sens supposerait d'évaluer les modalités de pilotage mis en place.

➤ La place des habitants dans la construction de la démarche

C'est une des difficultés les plus marquées et dont les écoutes font largement l'écho. Globalement la place accordée à la participation et à l'initiative habitante demeure assez faible dans la plupart des territoires du panel. Ceux-ci témoignent de leur volonté à mobiliser la population et produisent un certain nombre d'initiatives en ce sens. Les pays notamment se sont parfois appuyés sur leur Conseil de Développement, notamment au démarrage des démarches (Redon, Albigeois) contribuant à l'identification des actions et à leur diffusion. Mais le rôle des conseils s'est limité à ces étapes et la participation s'est éteinte. En fin de compte ce sont surtout des actions de sensibilisation et d'accompagnement qui sont menées en direction des habitants, fréquemment sous la forme d'initiatives ponctuelles du type des Nuits de la thermographie dans l'Albigeois. Certains territoires ont également développé des outils de formation (Val d'Ille, Loos-en-Gohelle, Beaujolais Vert). Quelques uns disposent enfin de bons relais vers la population à travers des agoras du développement durable, sous la forme de structures largement ouverte aux organisations citoyennes et aux entreprises.

Dans ce panorama deux territoires enquêtés se distinguent par le niveau d'implication des habitants. A Loos-en-Gohelle, le principe d'action n'est pas fondé sur une programmation préétablie mais, au contraire, retient d'impacter tous les domaines de la vie locale par des projets et des actions identifiées au fil de l'eau, perçues comme nécessaires par les habitants et sur lesquels leur pleine implication est attendue. La commune retient de coproduire et de coréaliser avec les habitants les actions relatives à la démarche de transition. Chacune d'entre elles donne lieu à une réflexion sur le degré de participation qu'elle permet. Ainsi, tant au sein du plan climat que des programmes financés par les partenaires, chaque fiche action doit retenir cet objectif de « participation impliquante ». Les élus et l'équipe technique municipale se placent ainsi en posture de soutien et d'accompagnement. A l'arrivée des nouveaux élus, une formation leur est d'ailleurs proposée, avant qu'ils ne se voient confier une responsabilité de projet, à travailler en équipe, de manière transversale, et à se confronter à la participation des habitants. La Biovallée connaît également une réelle activité d'émulation associative. L'association Biovallée, créée pour défendre la marque et l'esprit de la démarche, rassemble essentiellement des socioprofessionnels. Elle constitue même un exemple atypique à cet égard en raison du capital social et culturel important dont elle dispose, fruit de sa trajectoire sociodémographique des dernières décennies.

L'ouverture vers la participation et l'implication des habitants est une affaire de posture politique. Toutefois des moyens s'avèrent également indispensables pour susciter, animer et accompagner cette mobilisation, ce qui est trop peu souvent le cas. Culturellement, l'ingénierie d'animation se trouve polarisée par les compétences classiques des collectivités, souvent en lien avec le développement économique. Plusieurs territoires enquêtés s'interrogent sur cet enjeu et veulent progresser. Les outils de sensibilisation et de formation au développement durable jouent à cet égard un rôle essentiel, à l'image des CPIE du Midi Quercy, de Redon ou bien de la Chaîne des terrils à Loos-en-Gohelle. Des territoires font l'expérience de la mise en place de « réseau de référents », habitants et socioprofessionnels, qui sont autant de relais de terrain auprès du grand public. Le pays Midi Quercy va ainsi constituer un réseau de « référents transition énergétique » par commune, qui sera choisi au niveau communal soit parmi les conseillers municipaux soit la population pour

permettre la diffusion du message politique et des actions, mais aussi pouvoir faire remonter des informations sur les opinions et les représentations habitantes. Un tel réseau constitue aussi une ressource en ingénierie pour le territoire, car il permet d'identifier des ressources et d'aller plus vite.

La norme programmatique peut également s'avérer un levier, la participation étant désormais affichée comme objectif et principe d'actions dans certains dispositifs. Au titre de son engagement TEPOS, le Beaujolais Vert et la COR ont pris l'engagement de renforcer la participation citoyenne. Celle-ci prend des formes diversifiées : ainsi un projet est à l'étude de mise en place d'un champ éolien soutenu par une forte implication citoyenne. Dans ce même cadre, la COR vient d'initier des rencontres avec les habitants sur la thématique du territoire à énergie positive, en s'inspirant notamment de l'expérience de Parlement « climat citoyen », menée sur la Province du Luxembourg en Belgique dans le cadre d'un financement « Europe for citizens/fonds énergie ».

Beaujolais Vert – Communauté d'agglomération de l'Ouest Rhodanien (COR) : éducation populaire, tourisme de nature, développement durable et transition énergétique

La MJC d'Amplepuis s'attache à mettre le développement durable et la transition énergétique au cœur de sa dynamique d'éducation populaire et à en faire le fil rouge du projet associatif. Elle travaille autour de projets concrets accompagnés par Beaujolais Vert et les financements LEADER : jardins partagés, mise en place d'AMAP, sensibilisation à la réduction et au traitement des déchets ; à la maîtrise de l'énergie, notamment dans les écoles du territoire. C'est une démarche qui intéresse de plus en plus comme lors du festival ALIMENTERRE ou qui incite d'autres structures à se lancer, comme le centre social autour de la problématique du recyclage. La MJC est ainsi de plus en plus positionnée comme un acteur ressource sur ces questions et l'implication citoyenne qu'elle requiert. L'implication des acteurs et des citoyens est aussi particulièrement probante autour de l'Office du Tourisme du Beaujolais Vert, à Cublize. Avec un directeur des plus énergiques, convaincu et convaincant des pratiques respectueuses de l'environnement et d'un développement local durable, le Lac des Sapins est un lieu propice à une implication croissante des habitants et des visiteurs sur le territoire. Le directeur convient d'une démarche longue « Aujourd'hui, au bout de 20 ans, on est enfin en train de prendre le chemin d'une vraie stratégie de tourisme durable, avec destination randonnée grâce au patrimoine naturel à disposition ». Le triathlon annuel qui s'y déroule depuis 20 ans constitue un levier et laboratoire de nouvelles pratiques respectueuses de l'environnement et la volonté est aujourd'hui affirmée de rendre les citoyens acteurs de la qualité des circuits de randonnées.

➤ **Les entreprises mobilisées par l'action**

Les entreprises et acteurs économiques au sens large, incluant les agriculteurs, artisans, commerçants et les acteurs de l'économie sociale et solidaire (dont les associations) sont concernées à double titre : en tant que consommatrices d'énergie et parfois en tant que porteuses de solutions, visant à la réduction des consommations énergétiques ou à la production d'énergies renouvelables.

Elles le sont, par essence aussi, dans les dynamiques de tourisme durable qui ne sont effectives que si elles sont partagées par les acteurs des hébergements et des activités touristiques.

L'observation des territoires montre que la coopération avec les entreprises est pour partie le fruit d'une bonne connaissance des potentiels de chacun et de l'organisation d'une certaine interconnaissance de proximité entre acteurs. Elle est surtout issue des actions concrètes, lorsque les

initiatives des entreprises donnent lieu à des échanges entre elles ou lorsqu'il leur est proposé de mener une action collective, à partir d'une animation de qualité.

Plusieurs territoires ont vu naître, par exemple, une structuration des circuits courts ou des plateformes énergie dont certaines tendent désormais à l'autonomie avec participation en tant que nouvelle entité, à la structure de pilotage de la transition.

Ainsi, le Pays Midi-Quercy accompagne le développement de la filière d'alimentation en circuits courts et la création d'une appellation « produits en Midi-Quercy » qui fédère aujourd'hui vingt-cinq producteurs, huit restaurateurs, une quinzaine de communes et communauté de communes, des artisans, commerçants, associations et acteurs culturels... En parallèle, une association rassemble tous les professionnels et passionnés du Bois Energie : Val Bois 82. Enfin, une plateforme Bois énergie est créée.

Le Pays de l'Albigeois et des bastides fait aboutir un projet de méthaniseur. Résultat d'un diagnostic pilote réalisé sur les émissions et consommations des pratiques agricoles, il est l'aboutissement d'un travail de cinq ans avec l'appui de la Chambre d'agriculture. Il mobilise une cinquantaine d'agriculteurs pour effectuer les investissements nécessaires sur chaque exploitation et assurer l'approvisionnement en déchets organiques. Les professionnels du bâtiment, de leur côté, s'organisent en plateforme de rénovation énergétique et sa structuration est en vue.

Dans le Val d'Ille, la communauté de communes s'appuie particulièrement sur les agriculteurs et les entreprises pour mener à bien l'opération Breizh Bocage visant à soutenir la restauration de haies bocagères par les exploitants agricoles du territoire.

A Loos-en-Gohelle et avec la communauté d'Agglomération de Lens Liévin en tant que gestionnaire, la Base 11-19 regroupe des entreprises tournées vers l'économie verte qui coopèrent entre elles, notamment sur la notion d'économie de la fonctionnalité.

La formation comme levier de la coopération et d'une culture commune autour de l'écotourisme dans le PNR des Landes de Gascogne

L'équipe tourisme du parc a proposé une offre de formation répondant de façon adaptée aux besoins des prestataires. Ces formations sont l'outil privilégié d'animation et de mise en œuvre d'une stratégie d'écotourisme sur le territoire du parc. On peut parler d'un véritable outil de rassemblement proposant à l'ensemble des prestataires touristiques une gamme variée de sujets traitant d'écotourisme, intéressants aussi bien les hébergeurs que les prestataires d'activités et de séjour.

Qu'il s'agisse de l'utilisation de produits non toxiques, de modes d'entretien extérieur et intérieurs des écogites, de la pratique informatique, de la création et du fonctionnement d'un site internet, du bon usage de la carte d'hôte, de l'installation et l'entretien de toilette sèche, de l'élaboration d'un livret commun de présentation des offres sur le territoire du Parc, de l'aide à la commercialisation etc. Cette offre de formation est organisée en des temps de courte durée (2 heures) qui ont créé beaucoup d'occasions de rencontres et d'échanges, ainsi qu'une culture commune et une vraie dynamique de réseau. Elle est complétée par la possibilité pour chacun de s'adresser très librement à la responsable du service tourisme et aux membres de l'équipe tourisme du parc pour toute demande de conseils, d'informations et d'appui.

C'est à partir de la reconnaissance de leurs initiatives, des premières actions et de leurs résultats que les acteurs socio-économiques participent au pilotage de la démarche de transition. Ils peuvent même en devenir les piliers et prendre des initiatives fortes (de type investissement ou plateforme d'achat), comme c'est le cas dans la Biovallée.

➤ Les échelles de coopération

La question des coopérations entre territoires institués et du changement d'échelle de l'action représente également un défi important. Les coopérations entre territoires éloignés peuvent favoriser la mobilisation et l'acculturation de territoires voisins, sollicités alors pour prendre part à des temps ou des actions spécifiques du projet. Elles permettent de crédibiliser la dynamique de transition énergétique auprès d'acteurs plus sceptiques ou n'y voyant pas une priorité. Dans la constitution de ces chaînes relais, l'appui des réseaux thématiques, régionaux et nationaux, est essentiel. Présents dans les trajectoires des territoires de notre panel, on citera les réseaux Bruded et Taranis en Bretagne ainsi que RuneRer au niveau national.

L'observation de nos expériences met néanmoins en avant la difficulté d'essaimage et de diffusion d'une dynamique de transition énergétique portée par un territoire, qu'il soit structuré autour d'un pays ou d'une intercommunalité, vers les territoires voisins, autres communes ou communautés de communes, y compris vers une agglomération dont il peut faire partie. L'effet d'exemplarité autour de réalisations concrètes est ainsi loin d'être suffisant pour convaincre des élus des territoires proches de s'engager dans un tel processus de transition. Les clivages politiques et les dissensions entre responsables restent prégnants et limitent les interactions. La fracture entre le Pays Albigeois-Bastides et l'agglomération riveraine d'Albi le rappelle bien. De même, des territoires plus petits, plus ruraux, pourtant extrêmement innovants en termes de transition énergétique, semblent avoir du mal à être reconnus par les plus grands territoires comme des sources potentielles d'inspiration (voir encart). Ainsi la coopération avec des entités urbaines ne s'avère pas évidente, à l'image d'autres retours d'enquêtes sur les coopérations entre territoires urbains et ruraux, les grandes collectivités n'invitant pas forcément les autres territoires à coopérer dans le cadre de partenariats conjoints.

En Beaujolais Vert, des pratiques innovantes collectées et partagées via le réseau RURENER et le projet « Isole toiT mais pas tout seul »

RURENER est un réseau de petits territoires ruraux (villages et petites villes) souhaitant diminuer leur consommation d'énergie et leur dépendance aux énergies fossiles, en retenant de renforcer les ressources locales d'énergies renouvelables. Réduire des émissions de CO2 tout en développement des solutions de production d'énergies « propres » peut jouer un rôle majeur dans l'atteinte d'un développement rural durable. <http://rurenener.eu/about-us/>

« Isole toiT mais pas tout seul » est un projet de coopération, mis en œuvre dans le cadre du programme européen LEADER, qui est porté par le territoire du Beaujolais Vert et le Parc naturel régional de Millevaches en Limousin. Ces deux territoires mènent une action expérimentale afin de répondre à l'objectif commun de leur Plan Climat Energie Territorial (PCET) : sensibiliser et communiquer sur les économies d'énergie, réduire les consommations énergétiques et les émissions de gaz à effet de serre du territoire.

L'objectif du projet a été de créer un dispositif pérenne et transposable ailleurs permettant aux particuliers et collectivités d'isoler leur bâti et plus particulièrement leur toiture à coût acceptable. La particularité de ce projet réside dans le choix qu'auront les participants à passer par des artisans partenaires du projet, s'engageant à utiliser des matériaux biosourcés ou de pouvoir réaliser cette isolation en auto-réhabilitation accompagnée d'un professionnel. Le dispositif se concentre sur l'isolation des toitures en offrant un accompagnement tout au long du processus, du premier contact à la signature du devis.

Les coopérations intraterritoriales entre différents échelons peuvent également se révéler compliquées. Une forme de défiance peut s'installer entre des structures de mission et de coordination d'échelle intermédiaire, comme les Pays et les PNR, et les territoires locaux, les initiatives des premiers n'étant pas toujours bien comprises et appropriées. Il n'empêche que certains territoires ont accompli des actions symboliques de coopération. On citera la position très volontariste des dix communes du Val d'Ille qui ont produit ensemble une charte d'engagement par laquelle la communauté de communes s'engage à réduire ses émissions de CO2 de plus de 20% d'ici 2020. D'autres territoires affichent à leur actif des actions intéressantes en termes d'engagement des collectivités (les Pays d'Albigeois-Bastides et du Midi-Quercy, le Val de Drome pour la Biovallée). Toutefois les marges de progrès sont importantes : communes et intercommunalités restent souvent en retrait, n'affichant guère la thématique de la transition comme une ambition politique et un enjeu de leur territoire. Ce problème déjà évoqué fait écho à la question du portage politique. L'explication tient en partie à ce qu'il s'agit d'abord de collectivités de gestion : leur vision et leur action sont nécessairement guidées par la question des compétences dont elles ont la charge et des réalisations qu'elles vont être en mesure d'accomplir dans ce cadre.

ENCART - Loos-en-Gohelle et la communauté d'agglomération de Lens-Liévin : un potentiel de coopération encore trop peu exploité

Les problématiques de Loos-en-Gohelle au titre de la transition énergétique sont largement partagées par l'ensemble de l'agglomération de Lens-Liévin, fortement marquée par l'arrêt des mines. Elle constitue cependant un « écosystème » de taille plus importante, avec son espace à la fois urbain et rural, ses acteurs ses problématiques et ses leviers de développement.

En plus de la gestion des équipements et services, la réhabilitation de l'habitat et la construction de nouveaux logements représente un fort potentiel de développement. C'est un formidable chantier potentiel pour l'ensemble de l'agglomération. Le Cd2e, centre de ressource de l'écoconstruction et des éco-activités, basé à Loos-en-Gohelle, travaille avec un club d'entreprises sur des chantiers-tests donnant lieu à des observations et à des formations à la fois techniques sur l'éco-rénovation et coopératives. Par ailleurs on rencontre dans ce paysage un espace info-énergie qui fonctionne bien, et des associations d'insertion et de formation performantes. Loos-en-Gohelle est un cas d'école en matière de coopération mais des obstacles persistent pour élargir ces pratiques à l'échelle communautaire. Sensibilisée, la communauté d'agglomération réalise elle aussi des actions dans le sens du développement durable ; cependant des différences de culture politique et de méthodes de gestion rendent difficile l'appropriation de certaines méthodes et soulignent que l'effet d'exemplarité a ses limites.

Partie 3. Dix repères et clefs de réussite pour engager la transition

Un fort potentiel de transition à toutes les échelles territoriales

A la lecture des fiches reportage issues des écoutes territoriales, une première réaction s'impose : le cumul des réalisations, des initiatives et des solutions trouvées et l'enthousiasme des acteurs révèlent un potentiel de transition très important dans les territoires. En corollaire, on observe que chaque échelle (commune, intercommunalité, territoire de type Pays ou PNR) dispose d'un potentiel particulier. L'idéal, difficile à atteindre pour un territoire donné, est l'engagement simultané de toutes les échelles territoriales dans une même démarche de transition coordonnée.

La commune est une échelle pertinente pour ses bâtiments et ses actions bien-entendu, et plus encore pour mobiliser les habitants. L'exemple de Loos-en-Gohelle montre à quel point il est possible de placer la transition écologique au cœur du « vivre ensemble » au travers d'un très grand nombre d'actions dont les objectifs ne sont pas uniquement énergétiques (ceinture verte, meilleure mobilité, meilleurs aménagements, équipements associatifs, rénovation de l'habitat, alimentation, éducation, action économique, action culturelle et évènements...). Certes la commune de Loos-en-Gohelle a plus de moyens qu'une petite commune rurale. Mais les autres territoires écoutés contiennent presque tous des communes exemplaires, et même des toutes petites communes. À moins de 500 habitants, il est possible de réaliser des chantiers concrets permettant d'incarner la mobilisation, par exemple un atelier école de rénovation énergétique, réaménager le cœur de village, mobiliser les associations sur un évènement, placer des équipements en énergies nouvelles, et bien entendu prendre part aux opérations initiées à une échelle plus large. On peut également que les communes nouvelles, avec leur dynamique, leur projet local et leur gouvernance favorisant le dialogue et la transversalité, constituent potentiellement de très bonnes échelles pour la transition énergétique et écologique.

L'intercommunalité, par l'exercice de l'ensemble de ses compétences qui ne cessent de se diversifier et d'augmenter, et du fait de l'élargissement des tailles, est un acteur de transition incontournable. Elle peut agir vers la transition écologique au travers de toutes ses compétences, elle peut mobiliser des moyens humains et financiers, elle peut ouvrir la réflexion à la société civile, encourager leurs initiatives et coopérer sur de nombreux projets. Sans intercommunalités engagées pour leur propre projet communautaire, un Pays ou un PNR est rapidement limité pour sa démarche de transition, et les communes membres (plus encore les petites) rencontrent des difficultés pour passer à l'action.

La communauté de communes du Val d'Ille a démontré qu'il est possible de placer la transition au cœur du projet communautaire et d'adopter pour être efficace une gestion très transversale de la décision politique et du personnel (dialogue interne, circuits d'information et de décision, profils techniques multi compétence avec compétence développement durable et animation, travail d'équipe...). Cependant l'expérience révèle qu'il n'est pas simple d'animer une démarche de transition à l'échelle intercommunale et qu'il est parfois difficile pour des territoires de type Pays ou PNR de les mobiliser.

Enfin les Pays ou PNR ou syndicat de SCOT sont les espaces pertinents pour les grands projets de transition partagés à l'échelle des bassins de vie et d'emploi, de territoires trouvant une cohésion biogéographique (vallées, massifs, bassin-versant). Cette échelle intermédiaire permet souvent de mobiliser les acteurs socioprofessionnels et les partenaires institutionnels, et d'atteindre une masse critique pour mutualiser et organiser l'ingénierie et bien sur mobiliser des financements. Le Pays de Redon, par exemple, a lancé sa démarche de transition avec un engagement de chaque intercommunalité membre, et c'est le cas pour les chartes des PNR.

A chaque territoire sa démarche. Les démarches de transition ne sont pas identiques. Les territoires ont chacun des spécificités. Il n'y a pas de cadre qui s'imposerait uniformément. Certes, en matière d'énergie par exemple, il faut partout réduire les consommations et réfléchir aux énergies nouvelles ; mais il y a maintes manières de décliner ces impératifs en actions, de leur trouver un écho dans le paysage des activités et des pratiques locales et ainsi de mobiliser les acteurs.

Le contexte de Loos-en-Gohelle, commune de ceinture d'une agglomération en réseau, marqué par la crise minière et industrielle, n'a rien à voir avec la situation du Parc du Vercors, longtemps très agricole et difficile d'accès, aujourd'hui menacé par la périurbanisation sur les franges et par des pratiques de tourisme non durable. On mène différemment la transition dans un territoire d'agriculture intensive, dans une montagne rurale, sur les littoraux touristiques, dans une grande ville ou bien en situation périurbaine... On observe donc qu'il est très intéressant que les grands programmes proposés par l'Etat, les Régions, l'ADEME permettent aux territoires de définir leur propre méthode.

Toutefois ces démarches gagneront à diffuser au-delà des limites des territoires concernés, grâce à des coopérations interterritoriales, les voies et difficultés d'une telle diffusion sont évoquées ci-dessus.

Oser franchir des caps

Les territoires n'empruntent pas des trajectoires de transition linéaires. Il y a des hauts et des bas, des obstacles, des essais, des réussites et des erreurs, des situations de plafonnement, et parfois même, des ruptures. Les écoutes montrent que les territoires peuvent faire preuve d'adaptabilité et corriger le tir en changeant sensiblement de cap. Le Pays de l'Albigeois et des Bastides veut passer d'une démarche de transition de type programmatique (avec néanmoins des actions mobilisant les habitants et les professionnels comme les nuits de la thermographie ou la plateforme de rénovation de l'habitat), à une démarche beaucoup plus collaborative, s'appuyant sur le montage d'une SCIC, sur les associations et sur ses intercommunalités. Un des principaux enseignements des écoutes territoriales est issu du regard que portent les territoires sur leur propre démarche. Avec le recul, nombre d'entre eux observent que les actions permises par les financements d'un programme sont souvent destinées dans un premier temps essentiellement aux collectivités (économies d'énergie sur les bâtiments publics, énergies renouvelables...). Elles ne modifient pas sensiblement les impacts sur l'environnement et ne suscitent pas un effet d'exemplarité suffisant pour déclencher d'autres projets, même si l'on crée un point information énergie par exemple, ou une opération de communication. Pour les neuf territoires avec lesquels nous avons échangé, la transition passe par l'engagement d'un grand nombre de personnes, dans une large variété d'actions individuelles et collectives. Et plus encore, elle passe par un projet largement porté, un discours commun et le partage des initiatives et résultats. Il s'agit alors pour chaque territoire, d'un projet de société. Et connaissant la somme des changements souhaitables et possibles, notamment pour aller vers la cessation de la consommation des énergies fossiles, il s'agit bien d'une transition sociétale, nommée aussi *transition écologique* par exemple à Loos-en-Gohelle, qui requiert une implication forte de toutes les parties. Les territoires constatent ainsi que pour mobiliser largement les acteurs, la sensibilisation ne suffit pas, surtout si elle provient d'une institution de type intercommunalité, Pays ou PNR, perçue comme distante de la part des habitants et souvent même des élus communaux.

Des retombées sur le fonctionnement territorial dans son ensemble

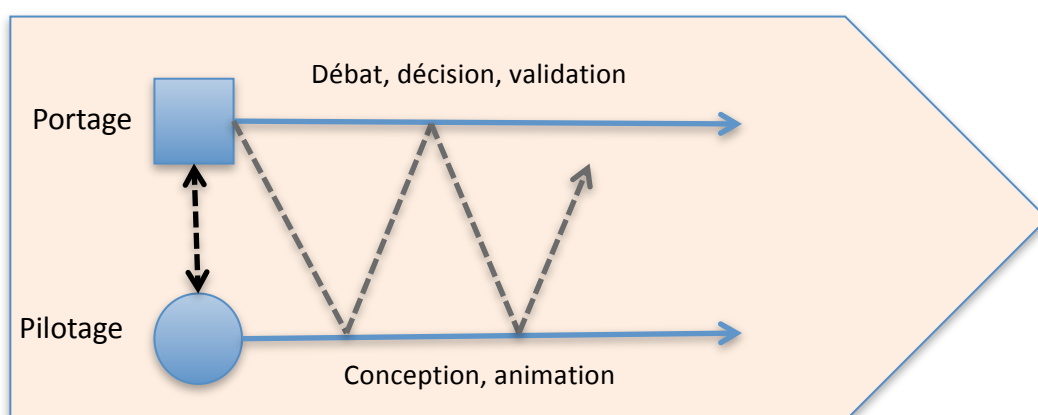
Les territoires qui ont franchi ou qui vont franchir le cap vers une transition sociétale ouvrent la voie à de nombreuses retombées indirectes, au-delà des impacts positifs sur l'énergie, l'environnement, l'économie... Parmi ces retombées indirectes, se trouvent une amélioration du dialogue territorial et plus largement du fonctionnement territorial. Les laboratoires que représentent la commune de Loos-en-Gohelle et la communauté de communes du Val d'Ille, montrent que grâce à la démarche de transition « *il se passe quelque chose* », les élus et techniciens ne travaillent plus comme avant, et la manière de coopérer avec les acteurs économiques ou les associations est totalement nouvelle ; « *on est ensemble sur des projets* », « *on partage des objectifs* », « *on dialogue à égalité* »...

À une échelle territoriale plus large, les retombées sont présentes également, bien que parfois moins visibles de tous. Les démarches de tourisme durable des deux PNR des Landes de Gascogne et du Vercors sont une formidable occasion de nouer des liens de partenariat solides avec les acteurs économiques qui se structurent et avec les communautés de communes pour aller vers une offre cohérente conjuguant durabilité et retombées économiques. De même on ressent très nettement des retombées collaboratives pour la Biovallée et pour le Beaujolais vert où la démarche de transition a permis d'acquérir des savoir-faire collectifs en matière de coopération et de mobilisation des acteurs locaux. Dans les Pays de Midi-Quercy, Albigeois et Bastides ou encore Redon-Bretagne Sud, les acquis en matière de coopération avec les collectivités, les associations et les professionnels sont présents dans divers domaines (notamment dans la rénovation énergétique de l'habitat, la mobilité, l'investissement ouvert aux citoyens pour Redon) et l'on se dirige vers de plus en plus de coopérations avec les intercommunalités. Il est donc possible d'affirmer que de grands projets ou de grandes démarches territoriales menées sur la durée avec conjugaison d'engagement politiques, de la société civile et de partenaires, modifient sensiblement la dynamique de l'ensemble du territoire.

Faire évoluer le portage et le pilotage de la démarche

Comme nous l'avons vu il est nécessaire de distinguer le portage et le pilotage des démarches et projets, même si ces deux niveaux concernent la même collectivité (un Pays ou une intercommunalité par exemple).

Portage et pilotage d'une démarche de transition



Le portage et le pilotage représentent le « cœur de gouvernance » des démarches de transition. On peut ajouter, selon les cas, des organes de suivi de partenaires (comités d'accompagnement ou comités partenarial), des comités de suivis techniques et des sous-groupes pilotant des axes particuliers pour les démarches importantes (par exemple un axe énergie, un axe mobilité, un axe hébergements touristiques, un axe produits touristiques...). Il y a parfois aussi des liens avec des démarches menées à des échelles différentes (Pays et intercommunalité).

Pour les neuf territoires étudiés, on peut toujours distinguer ces deux niveaux. Et cela même dans la commune de Loos-en-Gohelle (le portage c'est le conseil municipal, et le pilotage c'est un groupe mixte plus ou moins formalisé comprenant des élus et des techniciens). L'observation montre que tout dysfonctionnement sur ce cœur de gouvernance se répercute en général sur la réalité des actions et des moyens engagés et donc sur l'impact des projets de transition. Inversement, la qualité de cette gouvernance est fondamentale pour l'efficacité de la démarche. Par analogie, dans le domaine du développement local, on parle souvent de « couple personne-projet », et cela vaut aussi bien pour une personne physique que pour une personne morale et donc pour les projets individuels et collectifs. On a coutume de dire qu'il faut apprécier l'ensemble de ce couple personne-projet, par exemple avant d'engager un soutien financier, la qualité du portage s'avérant aussi importante, sinon plus importante que le contenu du projet (qui peut toujours évoluer). Nous pouvons faire la même observation pour les démarches de transition : l'effectivité et la qualité de leur gouvernance et en particulier de la combinaison portage-pilotage est certainement aussi importante pour sa future efficacité, que le contenu des actions prévues. Il paraît donc très intéressant et très important de décortiquer les formes de gouvernance des démarches de transition, ce à quoi nous nous sommes attachés avec les interlocuteurs lors de nos écoutes.

Un constat s'impose, les démarches de transition se menant sur le long terme : **la gouvernance de départ doit évoluer**. Au lancement des démarches, on rencontre souvent un portage politique réduit avec un ou quelques élus à l'origine de l'impulsion. Le pilotage de la démarche est resserré et souvent concentré sur quelques personnes (un élu référent, parfois quelques-uns, un technicien coordinateur, quelques personnes participant à un comité de pilotage aux contours et à la mission mal définie). Rapidement, cette gouvernance dite **d'impulsion** montre ses limites. Si elle n'évolue pas, la démarche peut avancer tout en cachant un déficit de portage par le collectif d'élus et un manque d'ouverture du pilotage réduisant la capacité d'animation, de réflexion, de coordination... Les effets négatifs surgissent alors en masse, au moment d'un problème d'engagement financier, de renouvellement de moyens humains, ou de changement d'élus. Les territoires enquêtés ont tôt ou tard rencontré cet enjeu. La plupart font évoluer la gouvernance de leur démarche de transition ou cherchent à engager cette évolution souvent difficile, parfois risquée. Cette évolution s'avère notamment difficile si elle intervient en réaction à des crises. Elle est beaucoup plus facile si elle est anticipée, et que les maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre se placent dès le départ dans une posture d'amélioration continue.

Quid des conseils de développement ?

L'entrée en transition représente une bonne opportunité pour solliciter, relancer ou bien créer (dans les grandes intercommunalités notamment) les conseils de développement, en leur donnant un rôle concret. Le sujet s'avère en général très mobilisateur pour la société civile. Dans une démarche de transition, le conseil de développement peut être associé à la réflexion. Il peut être mobilisé pour participer au pilotage, suivre des actions et œuvrer pour l'évaluation. On trouve même des conseils de développement missionnés par les collectivités dans un rôle d'animation et de sensibilisation (cas par exemple dans l'ancien Pays de Haute Mayenne, très actif sur le thème de l'énergie). Ils

s'investissent alors pleinement dans le lien avec l'ensemble des acteurs et habitants, bénéficiant parfois de formation pour endosser cette responsabilité. Certains conseils de développement sont d'ailleurs structurés en association et disposent d'une ingénierie, ressemblant alors à ce que peut représenter l'association Biovallée (cas du Pays de Nevers Sud Nivernais).

Coproduire et co-investir

Mettre en mouvement de plus en plus d'acteurs dans une démarche de transition énergétique ou écologique, signifie bien plus que l'ouverture de la cellule de pilotage et des groupes de réflexion thématiques à la société civile. L'essentiel est la participation dans l'action. De manière inégale, et en fonction de leurs opportunités propres, les territoires écoutés s'appuient pour cela sur trois leviers :

Connaître et reconnaître les initiatives. C'est la méthode résolument adoptée par la Biovallée, que d'autres territoires suivent également plus ou moins. L'observatoire de la Biovallée recense et valorise les bonnes pratiques de tous les acteurs (des collectivités, des entreprises, des citoyens) en matière de transition énergétique et plus largement de développement durable. L'expérience montre que ces initiatives sont nombreuses, diversifiées parfois inventives et qu'il est très intéressant de les diffuser et de s'appuyer sur ces réalisations pour encourager, susciter des envies, mettre en réseau.

Favoriser les engagements individuels vers la transition. « Puisque la transition est l'affaire de tous, elle est l'affaire de chacun », plusieurs territoires ont travaillé sur cette notion d'engagement au travers de chartes par exemple (cas du Pays de Redon avec les cahiers d'engagement). Dans le prolongement de son observatoire, la Biovallée propose une « charte à point », qu'un animateur aide à réaliser à partir d'une visite ou d'un entretien, puis le principe est de gagner des points en travaillant sur des objectifs concrets. La Biovallée invite les signataires de la charte à adhérer à l'association, pour rejoindre ainsi le collectif des personnes engagées dans la transition.

Coproduire les actions et projets. Ce principe est affiché en tant que parti pris à Loos-en-Gohelle et plus ou moins pratiqué dans les autres territoires. A Loos-en-Gohelle, on distingue les actions descendantes et ascendantes. Les actions descendantes sont déclenchées par la commune. Elles donnent lieu, dans la mesure du possible, à la participation des habitants. Par exemple, pour ce qui concerne les aménagements, la vie quotidienne et les équipements publics, il est proposé aux habitants concernés et aux usagers de s'associer à la conception des projets et même à leur réalisation (sauf pour les travaux techniques, dangereux ou non maîtrisés par la commune). Les actions ascendantes proviennent des habitants. Parfois l'action n'est engagée que sur la base d'une revendication ou même de l'expression d'un mécontentement. Les habitants sont écoutés et il leur est proposé de travailler sur des solutions. Si un projet sort, il est réalisé avec la règle dite du « fifty-fifty », avec engagement en temps et en travail des habitants. Par exemple, si des jeunes souhaitent un skate-park ou un local pour la musique, et que le projet est validé, ils travailleront à la conception et à la réalisation du projet (selon des principes d'éco-responsabilité, cela va de soi). Enfin, pour la plupart des territoires, il est pratiqué la mise en lien des projets de même nature pour susciter un éventuel projet collectif ou bien le lien entre différents services ou opérateurs pour un projet thématique (par exemple pour une base de loisir, on fera le lien entre les services, tourisme, déplacements, urbanisme, énergie) pour se placer d'une manière transversale dans cet esprit de coproduction).

Passer d'une ingénierie de programme à des réseaux ou cellules d'animation

Les neuf territoires ont mis en évidence que l'animation est une composante fondamentale des démarches de transition : dans les instances de pilotage, pour faire émerger et accompagner les projets ou encore pour créer des échanges et des relations de transversalité et d'inter territorialité. La transition menée dans une logique de programme peut montrer ses limites en matière d'animation, tout simplement parce qu'elle repose sur une, ou parfois deux ou trois personnes (rarement plus), à l'échelle d'un grand territoire de type Pays ou PNR. Compte tenu du temps mobilisé pour gérer le programme et réaliser les actions prévues lors de la réponse à l'appel à projet de départ, il reste souvent peu de place pour l'animation.

Avec les neuf territoires, nous avons tenté de raisonner, non pas à partir des ressources animation et de leurs limites, mais à partir du besoin et des acteurs présents à toutes les échelles territoriales et dans toutes les catégories socioprofessionnelles. Il en ressort la proposition de constituer des réseaux ou cellules d'animation pour la transition énergétique ou écologique, notamment avec des acteurs parmi les suivants :

- Techniciens des collectivités de tous niveaux
- Conseil de développement
- Techniciens d'organismes professionnels et des partenaires
- Elus volontaires pour suivre un projet particulier ou pour être référent énergie dans leur collectivité
- Chefs d'entreprises ou référents entreprises
- Associations (salariés et bénévoles)
- Citoyens, en tant que personnes ressources

Des territoires comme, la Biovallée, Loos-en-Gohelle, le Beaujolais Vert, ont montré qu'il est possible d'élargir les ressources en animation avec efficacité en restant dans le cadre du grand projet de transition. Cela demande au départ du volontarisme, puis de l'organisation en vue de permettre une montée en puissance progressive. Bien entendu, un réseau d'animation peut fonctionner avec un noyau dur de participants : c'est le choix qu'effectue le Pays Midi-Quercy avec un réseau constitué de techniciens du Pays, de techniciens référents dans les intercommunalités, ainsi que du CPIE¹ local. Ce noyau peut après quoi mobiliser d'autres cercles, avec les élus communaux référents, le conseil de développement, des professionnels engagés, etc. On évoque d'ailleurs en Midi-Quercy une formation qui permettrait de structurer ce réseau et de transmettre quelques outils et fondements. Ce type de formation peut s'envisager en rassemblant les catégories d'acteurs (dont les élus) ou bien au contraire en les séparant. Elle peut aussi se réaliser comme une formation-action. Dans ce cas les formateurs soutiennent en arrière plan les animateurs dans leur travail d'accompagnement d'actions réelles.

La coopération entre collectivités, acteurs socio-économiques et partenaires institutionnels au cœur de la transition

Une démarche de transition, vecteur de mise en mouvement sur un territoire, ne se résume pas à une somme de projets indépendants les uns des autres et stimulés par des ressources en conseil et en financement. C'est une dynamique collective qui permet aux personnes de se rencontrer pour partager les ambitions, faire émerger des projets, les mettre en lien, les réaliser et les valoriser. Pour entreprendre une telle démarche, il faut atteindre un nombre significatif de coopérations dans tous

¹ Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement.

les domaines, entre toutes les échelles et avec toutes sortes de catégories d'acteurs. La coopération toutefois ne va pas de soi, entravée par les obstacles bien connus que l'on rencontre dans les territoires et les organisations (problèmes de temps, de priorités, de frontières, de pouvoirs, de complexité des circuits de décision ou encore de moyens).

L'absence de coopération freine parfois fortement les démarches de transition. Nous avons rencontré des situations de non-coopération totales entre un pays et une agglomération proche sur un même bassin d'emploi, alors que se jouent notamment la problématique de mobilité et celle des flux d'énergie locale et de consommation. La non-coopération se manifeste aussi parfois entre un territoire de projet intermédiaire, Pays ou PNR, et les communautés de communes qui le composent ; ou bien entre des grandes intercommunalités et des communes. Elle existe même au sein d'une structure donnée si elle est organisée de manière trop cloisonnée entre compétences ou services. On peut ainsi rencontrer des situations où le thème de l'énergie est réservé à un vice-président et à un chargé de mission, sans pour autant que le reste de l'équipe élue et de l'équipe technique ne se sentent investis d'une orientation commune et d'objectifs concrets en la matière (par exemple sur l'urbanisme, le social, les déchets, l'économie...) ou sans que soient menés en commun certains projets avec des responsabilités partagées. C'est ce qui a conduit la communauté de communes du Val d'Ille à organiser son management en râteau et à favoriser des profils de chargés de mission à double compétences (une compétence thématique et dans le développement durable ou bien en animation).

La transition énergétique ou écologique : un formidable levier de coopération. Les 9 territoires nous permettent de mettre en avant que la transition, si elle donne lieu à un projet bien porté politiquement et bien piloté localement, constitue une très bonne occasion de progresser en matière de coopération, car tout le monde peut partager les finalités avec motivation. Les retombées mesurées pourront dépasser la question de l'énergie et s'apprécier sur le fonctionnement territorial dans son ensemble. Cela peut se produire dans une commune comme Loos-en-Gohelle constatant l'obstacle « non coopération » entre élus, techniciens, associations, partenaires économiques locaux, séparément et ensemble ; le Maire a souhaité aborder cette question de front et il a notamment mis en place une formation, avec des groupes de pairs et des temps de rencontres. Elle est au cœur d'une méthode de management qui fait une grande place aux projets. Pratiquement chaque élu municipal est désormais capable de piloter un projet et de coopérer pour cela avec les bonnes personnes. Avec une forte volonté politique, un travail sur les « savoir-faire coopération », et son application suivie, voire accompagnée dans une dynamique projet, il est possible de lever de nombreux obstacles et verrous. Bien entendu, il est plus compliqué de réunir ces conditions dans une situation de coopération inter territoriale. Mais cela est possible et plusieurs territoires progressent dans cette direction.

Prévenir les ruptures financières

Il n'y a rien de bien original dans le fait de pointer l'importance de disposer de moyens nécessaires et suffisants pour accompagner la transition. Néanmoins, cette généralité trouve une déclinaison spécifique, dès lors que la dynamique de transition s'inscrit sur le temps long, dans des phases successives et sur des contenus très évolutifs et diversifiés. On est donc loin d'un projet dont il s'agit de rechercher les financements une fois pour toute ou de recourir à des compétences métiers bien délimitées.

Si la transition énergétique est une orientation affichée par de nombreux bailleurs de fonds institutionnels de niveau européen, national ou régional, permettant effectivement de mobiliser des fonds conséquents, il faut anticiper les arrêts potentiels de financement, pour préserver le

programme global dans le temps et pour pouvoir maintenir son ingénierie de coordination. Dans ce sens il est recommandé de multiplier les points d'appuis sur le territoire, afin d'être en capacité de mobiliser les financements internes, en complément mais aussi et surtout en relais des cofinancements extérieurs.

Ce point reste à travailler dans de nombreux territoires, où la majorité des élus locaux des intercommunalités et communes acceptent volontiers de s'inscrire dans la dynamique par un projet qui les concerne (par exemple un bâtiment BBC) mais ne saisissent pas l'intérêt de co-investir de manière significative pour mettre en place une équipe ou un réseau d'ingénierie et d'animation conséquent, et pour cofinancer des projets qui ne se situent pas sur leur périmètre, ou qui mobilisent des partenaires privés.

Par exemple, l'association Biovallée est financée localement par les intercommunalités à raison de 1 euro par habitant. Cela est intéressant pour le maintien de la dynamique partagée avec la société civile mais cela ne permet pas de maintenir la capacité d'ingénierie qu'elle avait au moment du « Grand Projet Rhône-Alpes ». Il est donc très important durant les premières années de lancement des démarches de transition, de se donner les moyens d'évaluer les retombées du programme, tant du point de vue économique qu'écologique et social, afin de pouvoir démontrer les retours sur investissements potentiels.

Evaluer pour progresser en continu

La démarche de transition n'a de sens que sur la durée et dans un processus d'amélioration continue. Au départ les premières actions sont limitées en nombre et en impact, puis la démarche monte en intensité, avec le lancement des actions issues du travail d'ingénierie et de mobilisation des acteurs. Pour mobiliser de manière croissante des maîtres d'ouvrages publics et privés, il est impératif de pouvoir s'appuyer sur les premières réalisations. Elles crédibilisent la démarche et permettent de déclencher des rencontres et des initiatives, sur la base de l'exemple.

Il faut donc évaluer. L'expérience des territoires montre qu'il est possible de rendre ce travail participatif et très productif. La Biovallée par exemple évalue les actions et les progressions des acteurs de terrain d'une manière dynamique avec le concept de charte à points. Ce travail est communiqué et il valorise les acteurs. Loos-en-Gohelle évalue d'une manière classique et prolonge par « une mise en récit » de la démarche de transition. Cela passe par un wikipédia, de nombreuses communications, des ouvrages, et même par des projets de films ou de théâtre participatifs. A une échelle moindre, d'autres territoires organisent des réunions publiques ou des forums après évaluation, ainsi que des visites de réalisations notamment à l'attention des élus locaux.

L'évaluation, telle qu'elle est pratiquée à Loos-en-Gohelle notamment, permet d'alimenter le discours sur la transition, en parlant de la situation initiale (le territoire d'où l'on part centré sur l'exploitation des mines au modèle de développement non durable) et en donnant à voir la situation désirée (le territoire d'équilibre ou le cadre de vie de qualité se conjugue avec une nouvelle forme d'économie et de vie sociale).

Compléter le « quoi » par le « comment ». Il est naturel de se concentrer sur les actions réalisées dans un travail d'évaluation (avons-nous réalisé nos objectifs ? quel est l'impact de nos actions ?). Pour une démarche de transition énergétique ou écologique, il est tout aussi important d'évaluer le fonctionnement de la démarche (comment avons nous travaillé et avancé ensemble ? Quelles sont les marges de progrès ?). Il faut donc oser se poser toutes les questions concernant le portage de la démarche, son pilotage, le fonctionnement des groupes projet, les liens de coopération avec les intercommunalités, la participation des acteurs socio économiques et habitants... Et le mieux est de

réaliser ce travail avec un groupe comprenant des représentants de toutes ces catégories d'acteurs, ou bien de le faire en plusieurs réunions.

Une évaluation régulière. C'est au moins une fois par an qu'il faut réaliser ce travail, avec une évaluation plus conséquente tous les trois ans par exemple. Notons que si elle s'appuie sur des séquences annuelles, l'évaluation de type « fin de programme » est beaucoup plus simple à réaliser. C'est seulement cette évaluation régulière qui permet d'alimenter la dynamique de projet et de procéder à des ajustements, notamment sur le fonctionnement de la démarche.

Adapter la démarche aux changements territoriaux

Les démarches de transition énergétiques ou écologiques peuvent être bousculées par les changements en cours sur les territoires, et notamment par les fusions communautaires entraînant parfois également la disparition de Pays ou leur agrandissement.

C'est le cas par exemple en Beaujolais Vert, avec la Création de la Communauté d'Agglomération de L'Ouest Rhodanien. Elle est issue de la fusion de 3 communautés de communes sur les 4 qui sont à l'initiative de la dynamique de transition, laquelle est pilotée de manière collaborative (avec la société civile), par une association et un programme LEADER.

D'une manière générale, pour tous les territoires impactés par ces changements, il se présente quatre types de difficultés :

- La difficulté de mobilisation des nouvelles intercommunalités par une structure de type Pays ou PNR dans la démarche de transition (temps de négociation préalable bloquant les projets, puis temps de mise en route, temps de relance du projet de territoire et du portage partagé d'orientations fortes en faveur de la transition...). Il est possible d'observer plusieurs années de pause ou de ralentissement des dynamiques.
- Le risque de non transversalité dans les grandes intercommunalités si elles s'organisent de manière dite classique, avec des vice-présidences et des directions indépendantes, risque de distanciation avec les communes sur les grandes intercommunalités
- Le risque financier si les nouvelles intercommunalités ont intégré de nombreuses compétences qu'elles doivent exercer partout, et donc risque de ralentissement des efforts d'investissement et d'ingénierie en faveur de la TEE.
- Une difficulté accrue pour mettre en place des portages de types collaboratifs avec la société civile et pour déléguer de l'ingénierie et des moyens à une éventuelle structure externe (comme l'association Biovallée par exemple), car cela ne correspond pas toujours à la culture de travail des intercommunalités.

En revanche, il est possible de mettre en avant deux types d'opportunités :

- L'opportunité que représentent ces changements pour donner une nouvelle impulsion politique intégrant un discours sur la transition et une volonté de large mobilisation pour cela.
- L'opportunité que représente la démarche de transition pour alimenter un projet de territoire et un projet communautaire et pour mettre en place dès la création, une structure s'organisant en mode projet (en plus de l'organisation par compétences), avec beaucoup de transversalité, de coopérations, de profils à la fois techniques et développement, des formations...

Améliorer les appels à projets et cadres contractuels

Si les appels à projets et cadres contractuels proposés par les grands partenaires ont indéniablement permis à de nombreux territoires de saisir les opportunités pour se mettre en route vers la transition énergétique ou écologique, ils peuvent entraîner des effets secondaires plus ou moins gênants : on cite souvent la répétition fréquente de temps passés à répondre aux appels à projets et à justifier les dépenses ; et en corollaire, l'implication insuffisante de certaines collectivités qui positionnent le programme essentiellement comme une opportunité de co-financement d'investissements. En cours de route, on rencontre des difficultés de coordination du programme avec d'autres procédures (programmes régionaux ou européens). Puis en fin de programme, se présente le risque de ruptures potentielles de la dynamique engagée si certaines années ne donnent pas lieu à programme ou à financement. Enfin on pointe la fragilité des postes d'ingénierie dédiés, qui demandent pourtant un niveau élevé de compétence et de connaissance du territoire (fonctions peu compatibles avec des offres d'emploi précaires).

Il est donc très intéressant pour les partenaires d'améliorer en continu les générations successives de contrats, avec une orientation vers une transition plus sociétale ou écologique, impliquant largement l'ensemble des acteurs du territoire. Pour faciliter une telle orientation, les appels à projets peuvent intégrer le souhait de constituer un portage élargi, avec par exemple l'engagement des intercommunalités au côté des Pays, SCoT ou PNR, et la demande d'un pilotage de nature collaborative intégrant la société civile. Ils peuvent demander la mise en valeur et l'encouragement des initiatives des acteurs locaux, ainsi que leur participation active (réflexion, actions, financements, événements...). Enfin si les contrats engagent des financements pluriannuels intégrant l'ingénierie et qu'ils se placent en cohérence avec les autres contrats territoriaux, les démarches de transition seront grandement facilitées.

CONCLUSION

Nous avons vingt ans pour parvenir à nous maintenir sous la barre symbolique des deux degrés de réchauffement climatique et pour mettre en place de ce fait, un développement plus durable dans chaque territoire de vie.

Afin de comprendre comment les territoires déclenchent et accompagnent la transition, l'UNADEL et Mairie-conseils ont réalisé ces neuf écoutes auprès de territoires engagés dans la transition, énergétique, écologique ou vers le tourisme durable, avec de nombreux entretiens et petites réunions, ainsi qu'un débat à l'occasion des restitutions.

Un premier constat s'impose. Les territoires révèlent un formidable potentiel. On identifie des actions et projets exemplaires à toutes les échelles : communes, intercommunalités, Pays ou PNR. Et chaque contexte local produit une démarche spécifique adaptée à l'histoire et à la géographie des lieux.

Après analyse, les neuf territoires convergent pour affirmer que l'impact des démarches de transition n'est pas suffisant si les actions ne concernent que les collectivités et des opérateurs privés, se limitant à des investissements dans le bâtiment et dans la production d'énergie nouvelle. La lecture quantitative des flux sur le territoire n'est pas suffisante pour prétendre à un bilan significatif en termes de transition. Par exemple les gains en énergie consommée et en GES émis ne sont pas toujours significatifs, et l'exemplarité des réalisations ne suffit souvent pas à convaincre les populations ou à déclencher automatiquement la mise en mouvement des acteurs privés.

Une transition énergétique et écologique efficace, qui progresse en intensité chemin faisant, doit mobiliser largement l'ensemble des familles d'acteurs d'un territoire. Elle doit se traduire par un grand nombre d'actions individuelles et collectives et plus encore, par des changements de comportements. Nous tendons alors vers une démarche de transition sociétale à l'échelle locale. Elle ne peut porter ses fruits que si elle est menée avec constance et sur la durée (bien au-delà de la durée d'un programme ou d'un mandat). Elle est bien visible et affirmée à Loos-en-Gohelle, dans la Biovallée et dans les PNR des Landes de Gascogne et du Massif du Vercors pour le Tourisme durable. Bien qu'engagée, elle est moins explicite dans les discours pour les autres territoires.

Pour parvenir à mettre en mouvement les territoires, plusieurs leviers sont essentiels :

L'impulsion politique de départ est déterminante, de même que le sens donné à la démarche. Si sa force d'impulsion s'accompagne d'un discours clair sur le caractère non durable du modèle de développement précédent et sur l'intérêt économique et social d'un modèle vertueux sur le plan énergétique et écologique, la mobilisation est d'emblée plus forte.

La gouvernance de la démarche est un autre levier : deux piliers constituent cette gouvernance, le portage et le pilotage. Par analogie avec un grand projet de construction, le portage s'apparente à la maîtrise d'ouvrage, et le pilotage à la maîtrise d'œuvre. La gouvernance de départ souvent initiée à partir de quelques élus et d'un premier comité de pilotage resserré, par exemple constitué à l'occasion d'un programme de financement, ne permet pas de créer une force d'entraînement suffisante. Pour se renforcer cette gouvernance ne peut donc qu'évoluer chemin faisant. Sans cela,

les territoires engagent bien les dépenses d'un programme de soutien mais ils ne déclenchent pas de transition sociétale. Pour créer une force motrice suffisamment forte, les territoires tentent d'élargir le portage. L'ambition est de construire un projet de plus en plus partagé à toutes les échelles d'un territoire. Et pour rendre la démarche efficace, ils réfléchissent ou tendent vers la mise en place de maîtrises d'œuvre dite collaboratives. Il ne s'agit plus uniquement de pilotages techniques plus ou moins soutenus par une instance d'enrichissement et de validation. Il s'agit d'un véritable travail de groupe ouvert aux acteurs économiques et sociaux, voire à des habitants. Une partie des territoires confie d'ailleurs toute ou partie du pilotage à une association (le Beaujolais Vert, la Biovallée, PNR des Landes de Gascogne) ou envisagent de créer une SCIC (le Pays Albigeois et Bastides).

Pour mobiliser les acteurs et habitants, l'expérience montre qu'il ne suffit pas de les sensibiliser, de les conseiller (autour de points info énergie par exemple), de leur proposer des aides ou de les associer à un projet émanant des collectivités (par exemple une plateforme de mobilité). Le principe de coproduction de la transition énergétique ou écologique entre les collectivités et l'ensemble des acteurs et habitants d'un territoire permet de considérer le rôle des collectivités différemment. Il favorise de nombreuses pratiques intéressantes. Citons par exemple la simple reconnaissance et la valorisation de l'ensemble des initiatives déjà existantes, l'animation de rencontres sur l'échange de pratiques, la prise en compte et l'accompagnement des projets portés par les entreprises (comme les plateformes de réhabilitation, les plateformes bois-énergie les marques et produits de tourisme durable), ou simplement la possibilité donnée à chacun d'investir localement avec promesse de rentabilité, dans les économies d'énergie ou dans les énergies nouvelles.

Pour mettre en œuvre ce principe et coproduire la transition, les territoires progressent en matière d'animation. Par exemple il se discute en Pays Midi-Quercy la mise en place d'une cellule ou d'un réseau d'animation. Composé d'un noyau dur issu du Pays, des intercommunalités et du Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement (CPIE), il pourra s'élargir à de nombreux techniciens intégrant une fonction d'animation supplémentaire, et même à des élus ambassadeurs dans leurs communes, ainsi qu'aux membres d'un conseil de développement renouvelé. La formation peut s'avérer alors structurante pour former un tel réseau.

La transition, c'est une évidence, passe par de nombreuses coopérations. Toutefois celles ne sont pas toujours au niveau optimal, ne serait-ce qu'entre Pays ou PNR, intercommunalités et communes et c'est parfois même le cas au sein des collectivités. La commune de Loos-en-Gohelle et la Communauté de communes du Val d'Ille ont ainsi commencé par progresser très fortement sur le plan interne ; cela nécessite des formations appropriées et de réfléchir aux modifications de l'organisation interne et du management.

Enfin, plus qu'une communication de type descendante et simplement factuelle, la « mise en récit » de la transition, à travers les événements festifs, les nouveaux outils numériques partagés, les visites de réalisations et les rencontres conviviales, les actions de formation, confortent les démarches et apportent de la cohésion.

Les territoires nous montrent que la transition vers la durabilité est bien plus qu'une affaire de programmation financière et d'ingénierie technique. Il s'agit d'une aventure humaine, animée par la conscience et la volonté de femmes et d'hommes qui partagent leurs savoirs et qui progressent ensemble.

Les politiques contractuelles des grands partenaires (Etat, Régions, ADEME, Europe...) peuvent s'avérer facilitatrices, pour peu qu'elles progressent également en intégrant la durée, le concept de transition sociétale et l'appui à l'amélioration continue pour aider les territoires à « franchir des

caps ». Cette question est d'autant plus importante que nombre d'entre eux abordent une période de forte mutation institutionnelle avec les fusions communautaires notamment. Ces mutations menacent de nombreuses démarches de transition existantes (risque de rupture de portage et de capacités de pilotage, rationalisation financière, temps d'inertie des nouvelles structures...). En revanche, les territoires l'ont prouvé, la transition peut constituer une force motrice considérable pour les nouveaux projets de territoire. Les démarches se traduisent alors par des résultats visibles en matière d'environnement, d'économie, de lien social. Et les effets secondaires sont également positifs pour l'ensemble du « fonctionnement territorial » et du lien entre élus et habitants.

Remerciements

Mairie-conseils et l'Unadel remercient celles et ceux qui ont contribué à la réalisation de ce livret :
les élus et leurs collaborateurs,
l'association 4D,
le CLER,
les correspondants sur les territoires :
Christophe Bidaud, Julien Birlinger, Anne-Sophie Chupin, Julien Frat, Bruno Galus, Éric Malatray,
Sophie Moncorgé, Julian Perdrigeat, Béatrice Rénaud, Mathieu Rocheblave, Soazig Rouillard,
ainsi que l'ensemble des personnes interrogées.

Rédaction des fiches reportages :
Cécile de Blic, Vincent Chassagne, Yves Gorgeu, Catherine Lapierre, Gérard Logié, Stéphane Loukianoff, Johan Milian, Pierre Morisse, Axel Othelet, Michèle Pasteur, Jean-Yves Pineau, Christel Venzal.

Coordination des travaux :
Stéphane Loukianoff, Michèle Pasteur et Jean Maillet pour l'Unadel, Vincent Chassagne pour Mairie-conseils

Groupe d'analyse :
Michèle Pasteur, Catherine Lapierre, Pierre Morisse, Johan Milian et Vincent Chassagne

Rédaction des enseignements :
Michèle Pasteur puis Johan Milian et Vincent Chassagne

Relecture :
Catherine Lapierre

Mise en forme :
Blanche Vandecasteele