



## 5<sup>ème</sup> atelier d'échange d'expériences sur les actions « énergie-climat » des collectivités locales

Paris, 24 juin 2009

# Les concertations dans un Plan climat énergie

## COMPTE-RENDU

L'objet de ce cinquième atelier est de partager nos expériences, réflexions et interrogations autour des questions suivantes :

- Comment travailler **en interne** une stratégie de concertation ?
- Comment **co-construire avec les partenaires** du Plan climat ?
- Comment impliquer les **habitants** ?
- Quelle(s) **forme(s)** pour concerter ? Et à quel moment ?
- Quelles **compétences** mobiliser pour s'assurer d'être bien accompagné ?

Nos discussions s'articulent autour de deux phases distinctes de concertation :

- 1- les concertations lors de l'élaboration du PCET
- 2- les concertations pour animer le processus multi-acteurs

### Enjeux et conditions d'une concertation.

→ *Point de vue de Jacques Picard, Adels*

Préambule :

Nous sommes ici tous conscients de l'ampleur des enjeux civilisationnels et sociaux liés aux questions environnementales et énergétiques. La situation actuelle est *extraordinaire* car aujourd'hui, c'est d'abord et surtout dans les collectivités locales que l'on cherche à répondre concrètement à ces enjeux, dans des échelles de temps relativement courtes. De ce point de vue, le moment que nous vivons est hors du commun, d'autant plus que l'impulsion politique, au sommet de l'État, n'est pas du tout de même ampleur que celle qui accompagna, par exemple, la mise en œuvre du plan électro-nucléaire de 1973. Aujourd'hui, la sensibilité profonde de la société au changement climatique s'exprime encore très majoritairement du côté des acteurs des territoires.

On n'imagine pas construire un Plan climat à partir d'un simple catalogue d'actions produit par trois hauts techniciens experts de la collectivité. Il s'agit au contraire de construire les choses ensemble, ce qui constitue en soi un vaste projet. Or, cet exercice se heurte à la très lente progression de l'idée de participation démocratique dans les territoires. Ce n'est pas parce que quelques centaines de villes ont mis en place des conseils de quartiers que les pratiques participatives sont profondément et durablement intégrées par les administrations, par les élus. En clair, l'idée qu'une nouvelle gouvernance locale doit être mise en œuvre reste minoritaire. Ce manque de portage politique est bien sûr, hélas, un élément qui détermine fortement les conditions d'élaboration d'un Plan énergie climat. Il faut noter que de ce point de vue, les administrations vont plus vite que ce que l'on pourrait penser, notamment parce qu'elles intègrent une nouvelle génération de techniciens, mieux préparés aux mutations à venir et plus habitués à de nouveaux modèles d'ingénierie institutionnelle.

## Les enjeux de concertation

- **Le collectif.** La concertation met en mouvement la société locale, par une multitude de moments, de lieux, de relais et corps intermédiaires. Le jeu collectif que la concertation permet crée de l'adhésion, du lien. D'une certaine manière, la concertation est l'instrument qui permet d'instiguer et d'accompagner les changements profonds que la société doit accomplir. De ce point de vue, le vocabulaire a un sens : lorsque Jo Spiegel dit qu'il faut travailler « côte à côte » et non plus « face à face », il déconstruit un vocabulaire ancien qui révèle l'imaginaire d'élus en charge « d'agir *pour leurs administrés* ». On peut aussi considérer ces « *administrés* » comme des citoyens qui participent à un espace politique et avec lesquels on construit le changement.
- **Le temps.** Vous avez à mettre en œuvre des Plans climat énergie dans des temps relativement courts alors que les changements nécessaires à la réussite de ces Plans s'accomplissent en général dans une plus longue durée. La rapidité des changements à accomplir est un défi que nous ne sommes pas sûrs de relever. De notre capacité à articuler les très grands enjeux à court terme, de notre capacité à naviguer en environnement complexe, dépend la nature des scénarii du futur.
- **La tension action/réflexion.** Un Plan climat peut s'apparenter à un projet de territoire. En effet, si un agenda 21 est une projection d'un territoire, à moyen terme, sur l'ensemble des pratiques de développement durable, un Plan énergie climat, bien que plus spécialisé sur l'enjeu climatique, peut aussi servir à élaborer un projet de territoire, à partir d'une conceptualisation systémique approfondie de ce territoire. Or la population, comme d'autres acteurs, n'est pas forcément préparée à appréhender ce degré de conceptualisation. Cela génère une tension entre le besoin d'aller au bout de ce travail de conceptualisation et le besoin de disposer rapidement de programmes d'action.
- **La légitimité externe.** Votre rôle d'animateurs n'est pas simple. Votre volonté d'intégrer une diversité d'acteurs dans la démarche ne vous légitime pas *a priori* dans votre rôle d'animateur. Si votre autorité est officielle, votre leadership reste à construire.
- **La légitimité interne.** Manifestement, les porteurs du Plan climat peuvent être « icônisés » ou marginalisés au sein de leur collectivité locale. De même, au sein de l'exécutif local, ceux qui soutiennent ce type de processus peuvent être perçus comme accaparés par le futur lointain, peu engagés à l'avant du front, éloignés des urgences et des problèmes quotidiens. Il y a encore des efforts à produire pour asseoir et accroître la légitimité des administratifs et des élus engagés dans ce type de démarche.

## Les conditions d'une concertation aboutie

- Pouvez-vous compter sur un vrai portage politique au plus haut niveau ?
- Etes-vous légitimés pour construire cette démarche démocratique en interdisciplinarité et en transversalité des services ? Si oui, cela peut vous permettre de mettre en place un appareillage de concertation, autour de groupes de travail inter-services, qui assure la participation du plus grand nombre d'acteurs.
- Il y a des publics extrêmement divers à toucher, qui ont un accès à la conceptualisation et à la formation initiale très variable. Il faut donc diversifier l'offre de lieux, de temps, d'outils et de modes de dialogues dédiés à la concertation. Il n'est pas certain que les autorités locales laissent déborder leur imaginaire démocratique et s'exprimer leur créativité en la matière. C'est pourtant essentiel. Et il est important de mobiliser l'ensemble des corps intermédiaires, quitte à transcender les relations parfois difficiles que l'autorité locale peut entretenir avec eux dans le cadre de négociations, de conflits et de gestion de revendications et doléances. Hors de toute attitude incantatoire ou méfiante, il faut donner à ces corps intermédiaires la possibilité d'entrer dans le jeu et de se mettre dans votre roue. La communication doit jouer ici son rôle.
- La qualification des acteurs est aussi une condition d'une concertation productive. Des outils de type ateliers de travail, jurys citoyens, etc. permettent de faire entrer peu à peu la population dans une concertation et une coproduction du Plan énergie climat. Il est nécessaire que le plus grand nombre accède à une compréhension systémique des problèmes, or le travail en interdisciplinarité, la complexité ne sont pas facilement appréhendables.
- Si on veut mettre en place un dispositif de concertation ambitieux, il faut prendre le temps d'identifier finement tous les éléments du système d'acteurs que l'on souhaite mobiliser. Car si on identifie facilement les « gros » acteurs, on va rarement au plus près du terrain, dans les quartiers, au contact des petites associations, des petites instances, des groupes plus ou moins informels qui agissent micro-localement et consolident le tissu social.

- Il faut être attentif au rythme et à l'essoufflement. Attention à l'overdose de participation ! Il faut la rythmer avec des moments forts et des moments faibles. Les participants de votre démarche ne sont pas à plein temps sur le projet et ont un taux d'investissement possible limité, qu'il faut veiller à ne pas saturer.
- Il n'y a pas de concertation ambitieuse si l'ingénierie de la participation ne suit pas. Si vous êtes seuls dans votre administration, la mission est quasi impossible. Cela nous ramène à la première condition, celle du portage politique. Les moyens d'ingénierie sont déterminants : capacité à produire des comptes-rendus rapidement, disposer de lieux conviviaux et adaptés, de matériels informatiques et audiovisuels de qualité, pouvoir faire venir de l'expertise performante, etc.

## 1- Phase d'élaboration du Plan climat énergie

### → *Témoignage de Yann Françoise, Ville de Paris*

Les dispositifs de la concertation étaient :

- un forum internet,
- un ensemble de débats publics,
- des ateliers de travail réunissant, autour de 8 thèmes, des élus, des habitants, des acteurs du territoire, des personnels de l'administration.

Le forum internet n'a pas bien fonctionné. Est-ce parce qu'il était mal situé sur le site de la Ville de Paris ? Nous avons pourtant créé un espace « Associations », dans lequel ces dernières pouvaient publier leurs propositions. Nous avons l'espoir que cela suscite des débats, des discussions autour de nombreuses propositions mais le volume d'échanges fut finalement faible.

Les débats publics, bien que parfois intenses et riches, ont drainé peu de monde. Difficile d'être attractif, le soir, dans une ville qui a une telle offre culturelle. Les parisiens préfèrent globalement se rendre au théâtre et aux concerts qu'à un débat public sur le climat...

L'organisation en collèges et en ateliers a en revanche très bien fonctionné. Le tempo des ateliers est important. Les participants ont été très sollicités en une période très courte : en l'espace de 3 mois, il y a eu 4 séances de 3 heures, plus une journée de mise à niveau permettant à tout le monde d'entrer dans le vif du sujet avec le même bagage.

4 collèges :

1. Acteurs du territoire : 125 personnes
2. Citoyens : 114 personnes
3. Élus : quelques uns
4. Administration : 50 personnes

Equi-répartition entre les acteurs et les citoyens. Ces 4 collèges participent à **8 ateliers de travail** autour de 8 thèmes :

1. bâtiment,
2. adaptation du territoire,
3. transport des personnes,
4. transport des marchandises,
5. activités économiques, coopération,
6. achats responsables,
7. consommation et déchets,
8. éducation, formation, média et culture.

Tout cela a été annoncé sans budget com' spécifique, par le site de la Ville par les affichages municipaux. La mobilisation s'est donc faite sans argent, sans AMO et les réunions se sont tenues dans des locaux municipaux.

Il a fallu veiller à une répartition homogène des participants aux différents ateliers car tous les thèmes ne parlent pas de la même manière, certains étant plus prisés que d'autres.

Les ateliers ont eu lieu en journée : les participants ont donc pris sur le temps de travail. Ils ont fréquenté tous les ateliers. Les citoyens présents étaient 150 au départ, et 114 ont finalement suivi le processus jusqu'au bout. Cette perte relative a finalement favorisé la qualité des débats en permettant de mieux libérer la parole dans des groupes de taille raisonnable. A noter que la faible représentation des élus a finalement permis d'éviter les débats partisans et les tensions autour de clivages politiques.

La seule obligation qui était faite aux participants était de s'inscrire préalablement en ligne et de suivre la journée de formation. Les choses ont ensuite fonctionné sur la base d'un engagement moral.

La logistique accompagnant cette démarche est lourde, en particulier pour produire et diffuser rapidement les comptes-rendus de ces quelques 100 heures de débats. Ces comptes-rendus, auxquels étaient intégrées les contributions sur internet, étaient systématiquement rediscutés, pendant 30 minutes en ouverture de la séance suivante. Ça permettait de se mettre rapidement à jour, de repérer les divergences fortes et de relancer le débat. Ce fut très utile et ce fut l'occasion d'oser libérer des comptes-rendus vers l'extérieur, non validés par un système administratif, hiérarchique et politique, ce qui n'est pas si simple.

Les livrables des ateliers ont été construits selon un scénario qui demandait aux participants de se placer dans une vision prospective centrée sur leur rêve. La question de départ était « quel Paris désirez-vous pour 2050 ? » Ensuite les participants étaient invités à « descendre » vers le réel, en déclinant parfois avec beaucoup de précision les dispositifs concrets et échéanciers à mettre en place. Ces propositions révélaient parfois des dissensus, des contradictions (intensifier le réseau de chaleur tout en éliminant les incinérateurs), elles étaient parfois utopiques. Mais l'important est que cette parole libre ait pu être livrée à la décision politique.

#### → **Témoignage de Nelly Coste, Communauté d'agglomération Plaine Commune**

Dans l'Agglomération de Plaine Commune, nous n'avions pas d'expérience de démocratie participative ni de démarche citoyenne forte. Les comités citoyens furent un premier exercice, tenté avec des doutes sur l'intérêt qu'y porterait la population de ce territoire urbain spécifique (importante population étrangère, peu à l'aise en français). La mobilisation des habitants volontaires s'est faite via le site internet de l'Agglomération, les journaux locaux et une plaquette de présentation diffusée dans les mairies, les médiathèques et les maisons de l'emploi. Finalement, c'est le site qui a le mieux marché et nous sommes arrivés à 55 inscriptions pour finalement travailler avec un groupe d'une quarantaine de personnes.

Le programme s'est construit autour de 4 séances de travail : une première séance de sensibilisation et de consolidation des bases, une deuxième réunion de présentation du bilan carbone du territoire, une troisième séance de discussion des premières pistes du plan d'action, une quatrième réunion pour formaliser un avis.

Ces séances ont montré que les habitants se sentaient concernés et étaient plus motivés que certains des partenaires traditionnels de la collectivité. Ce fut pour nous une source de remotivation. Les élus, surpris par cet engouement, se sont sentis investis d'une mission forte. Les habitants veulent poursuivre le travail et participer à l'élaboration du plan d'actions. On peut se demander si 40 habitants sont légitimes pour représenter une population de 340 000 habitants, mais il ne fait pas de doute qu'ils ont enrichi et dynamisé le processus. On a trouvé des personnes motivées et très bien informées, qu'on ne voit pas habituellement dans les réunions publiques et les démarches quartiers traditionnelles, preuve que ces personnes volontaires ont besoin d'espaces démocratiques renouvelés pour interagir avec la collectivité.

Nous retenons que le rythme est important. Ne pas presser les personnes et étaler la concertation dans un temps assez long : une séance tous les deux mois nous a semblé être un bon rythme. Nous avons aussi fait attention de ne pas poursuivre les séances au-delà de 2 heures de travail, pour ne pas saturer les participants et préserver leur désir de continuer. Lors de la dernière séance, les habitants nous ont demandé de tenir une 5<sup>ème</sup> séance pour avoir le temps de bien finaliser leur avis. Cette séance devrait avoir lieu en septembre

Nous retenons aussi que la méthode est importante. Nos séances ont été animées par une journaliste et un expert était invité à chaque séance. Sans eux nous aurions très vite été confrontés à nos limites de compétences. Nous n'avons pas fait de découpage thématique car notre groupe était trop petit. De plus, leur mission étant de rendre un avis, ils craignaient d'être frustrés en n'abordant que certains aspects.

#### → **Témoignage d'Aurélié Thibault, syndicat mixte du SCOT du Grand Douaisis**

Notre structure n'est pas une structure porteuse traditionnelle (commune, ou inter-communalité), visible et connue du grand public. Elle est petite et une seule personne y est en charge du Plan climat (qui arrive au terme de son élaboration et va entrer de sa phase de mise en œuvre). Nous nous sommes donc fait

accompagner par un bureau d'études qui a travaillé sur la définition du plan d'actions et s'est associé à un cabinet de conseil en communication qui a proposé un plan d'animation en trois étapes.

Les 3 étapes du plan d'animation :

1ère étape : S'accorder sur la stratégie politique et trouver les élus ayant la force et une reconnaissance leur permettant d'assurer un vrai portage politique.

- Un comité de pilotage Animation du PCET
- 7 groupes de travail composés de techniciens des collectivités, de quelques élus, des partenaires techniques du territoire et de quelques associations. 15 sessions de travail La population n'a pas été mobilisée malgré diverses tentatives : une structure comme un syndicat mixte n'est pas appropriée pour entrer en relation avec les citoyens.
- cadre de cohérence pour la communication du PCET
  - *communiquer de façon identique sur tous les supports dédiés aux projets ayant un impact sur le climat*
  - *principe de label qui aura pour objectif une identification claire par les habitants et les usagers*
- Formulation d'une charte d'engagement moral avec les porteurs de projets.

Public cible : les élus (comité de pilotage et cadre de cohérence) et la presse (diffusion du message auprès de la population).

2ème étape : Concevoir des outils de base

- Site Internet / Extranet que tous les parties prenantes peuvent alimenter ;
- La réalisation des fichiers de diffusion de l'information ;
- La création d'un « kit de communication PCT » pour les partenaires ;
- Le Plan presse.

Public cible : les animateurs du SCOT

3ème étape : Informer, communiquer, mobiliser

- Site Internet
- newsletters
- partenariats
- opérations presse

Public cible : Tous publics : élus, techniciens, partenaires, associations.

La prochaine échéance est le forum des élus (fin juin 09), qui concerne l'ensemble des équipes municipales. Ce forum a pour objectif de créer une culture commune autour des enjeux liés au changement climatique et de diffuser le Plan climat. Dans le cadre de ce forum, nous travaillons également au recensement des actions existantes pour montrer que des choses se font déjà et pour dédramatiser la mise en œuvre du Plan climat.

Ce recensement des actions existantes est à rapprocher de celui des porteurs d'actions du territoire. Notre connaissance de ces porteurs d'actions évolue au fil du temps. Si dans un premier temps nous avons sollicité les partenaires que nous connaissions déjà, la diffusion de l'information sur notre plan d'actions a conduit d'autres acteurs à entrer en contact avec nous.

#### → **Témoignage de Suzanne Brakel, Latere, LATERE, ALE de la Loire**

Nous travaillons sur un Plan climat rural, pour le canton de Feurs, composé de deux communautés de communes rurales (l'une de 12 communes et l'autre de 8, avec un total de 20 000 habitants), habituées à travailler ensemble. Après avoir lancé toute une série d'actions (aides diverses aux particuliers pour des travaux de rénovation...) ces structures ont souhaité se donner un cadre de travail et une cohérence d'action. Elles ont donc mis en place un Plan climat qui s'intègre dans les programmes européens SEC (Sustainable Energy Citizenship).

La population a été mobilisée dès le début du projet notamment via des permanences hebdomadaires du Point Info Energie dans les deux principales villes du territoire. Nous sommes également présents lors d'un grand comice agricole qui est un moment fort de la vie du territoire. La population a ainsi été peu à peu mobilisée et a participé à des ateliers thématiques (transport, habitat, bois énergie, agriculture, collectivités) qui ont contribué à l'élaboration du plan d'actions.

Contenu des ateliers thématiques :

- présentation des bilans et diagnostics énergétiques du territoire ;
- interventions d'experts sur le covoiturage, la consommation d'énergie en agriculture... ;
- travail en petits groupes de 5/6 personnes autour de questions simples pour prioriser 5 actions ;
- présentation par un rapporteur de ces 5 actions à l'ensemble des participants ;
- regroupement et structuration de ces propositions d'action par un comité technique.

L'élaboration du Plan climat est portée par deux structures : un comité de pilotage essentiellement constitué d'élus et un comité technique qui rassemble l'ALE, le syndicat intercommunal de l'énergie du département, le Point Info Energie de la Loire, ainsi que les 2 chargés de mission de chaque communauté de communes. Ce dernier est en charge de l'animation et transmet l'ensemble des propositions au comité de pilotage.

L'étape suivante est le lancement officiel du Plan climat, dont l'objectif est de mobiliser l'ensemble des acteurs du territoire (grand public, élus, acteurs de l'éducation – écoles, collèges, lycées). Trois temps se profilent : visites de bâtiments exemplaires, journée dédiée aux écoles avec lancement d'un concours, journée grand public autour de stands ludiques d'information et de sensibilisation (avec notamment un jeu de l'oie).

#### → **Témoignage de Didier Bouvet, Pays d'Ouche, Orne**

Le Pays d'Ouche compte 4 communautés de communes et 57 communes, pour 30 000 habitants. La concertation n'a pas été très dynamique mais a tout de même vu une bonne participation des agriculteurs. Le plan d'actions est achevé. La difficulté est maintenant de passer de la phase conceptuelle à la phase concrète. Difficile de mettre en œuvre des fiches action sans une réelle implication des acteurs concernés.

#### → **Témoignage de Laurent Flouest, Syndicat mixte du Pays Barrois**

Le Pays compte 130 communes pour 70 000 habitants. Le Plan climat s'organise autour de 4 grandes catégories d'acteurs : les communicants, les gestionnaires, les aménageurs et les producteurs, croisées avec les grands thèmes généraux traditionnels : transports, l'aménagement du territoire...

La mise en place de notre Plan climat est affectée par un élément particulier, qui peut paraître paradoxal de prime abord : un portage politique trop fort, lié à une personnalisation du pouvoir local qui attise les clivages et entrave l'émergence d'une vision partagée.

Plus positivement il faut noter que les Pays, qui sont des territoires de projet, sont naturellement dotés d'une instance (conseil de développement), dans laquelle une réelle diversité d'acteurs peut prendre l'habitude d'échanger et de travailler ensemble.

#### → **Témoignage de Pierre Crépeaux, Grand Lyon**

Le Grand Lyon s'est doté d'un agenda 21 depuis 2005. Dans ce cadre, entre 2005 et 2007, une partie de cet agenda avait fait l'objet d'une ébauche de démarche participative et consistait en une série d'actions individualisées de lutte contre l'effet de serre, plus orientées « développement durable » que « changement climatique ». Le deuxième agenda 21 2007-2009 a été doté de gros moyens mais a été élaboré sans démarche participative. À partir de 2009, le pouvoir politique a clairement demandé que soit lancé un Plan climat et que pour se faire, l'ensemble de la société soit mise en mouvement. Il ne s'agit plus de travailler dans le cadre habituel des politiques publiques, mais de mobiliser l'ensemble des acteurs du territoire sur des objectifs clairs de réduction d'émissions de GES. Munis de cette commande, nous avons interpellé le conseil de développement du Grand Lyon.

Le **conseil de développement** d'une agglomération ou d'un pays est né du couplage des Lois Voynet et Chevènement de 1999 et 2000. Cette assemblée, composée à l'image de la société civile du territoire, n'est pas une structure de gestion mais une structure porteuse de projets, de projection vers l'avenir et de concertation permanente. Dans le cas des pays, le conseil de développement n'est pas seulement consulté mais est en fait associé à la construction du projet de territoire. Comme pour toute structure démocratique dénuée d'un pouvoir politique, elle peut être totalement vidée de sa substance, mais dans de nombreux pays, ces instances ont permis une implication réelle et originale des forces vives du territoire. Dans le cas des agglomérations, ces conseils sont des outils de coproduction encore relativement à part dans le paysage institutionnel français actuel.

Moyens mis en œuvre : 5 personnes à temps plein et des comptes-rendus systématiques, sous-traités et retravaillés. A noter qu'il est essentiel que les techniciens soient épaulés par des personnes maîtrisant les processus de concertation.

Interaction avec d'autres institutions : peu de relais auprès des communes. Néanmoins il existe des échanges sur des aspects outils et méthodes.

Représentativité du conseil de développement : sur-représentation d'inactifs et retraités. A noter que les acteurs « professionnels » (industriels, relais de type pôle de compétitivité, chambres consulaires, etc.) ont eu du mal à s'intégrer dans une démarche citoyenne et semblent avoir besoin d'espaces de travail collaboratif propres.

#### **Double-objectif de la saisine du Conseil de développement du Grand Lyon :**

- Identifier les transformations des modes d'habiter, de se déplacer, de consommer, d'occuper ses loisirs nécessaires au passage à une agglomération sobre en carbone.
- Favoriser l'appropriation des objectifs climat par les acteurs de la société civile et susciter / accompagner les changements de comportements permettant de passer « du blocage au déclic ».

Cette démarche de coproduction de scénarii climat est à resituer dans le rapport distant que le Grand Lyon entretient traditionnellement avec sa population : si nos services mettent en place des actions très volontaires, celles-ci sont rarement co-débatues. Pour changer ce rapport, nous ne voulions donc pas simplement présenter au Conseil nos options et décisions afin qu'il les discute. Nous avons proposé que chaque membre du Conseil, citoyen et acteur du territoire, identifie les obstacles et les freins empêchant de passer individuellement à un mode vie plus sobre en carbone, identifie les pratiques innovantes, les « déclics » pouvant faire levier, et précise comment les politiques publiques peuvent favoriser la généralisation de ces pratiques innovantes.

#### **Étapes de la démarche :**

1/ Information : présentation des objectifs du Plan Climat, du diagnostic climat de l'agglomération et de la saisine du Conseil de développement. *Cette séance ne s'est pas très bien passée, car l'approche descendante a engendré une confrontation entre les élus et les membres du conseil.*

2/ Mise en place d'un « groupe ressource » avec les personnes volontaires (une trentaine de participants) dans un objectif de production collective. *Ce groupe a veillé à ne pas sectoriser la réflexion et à travailler au contraire sur l'ensemble des sujets et de leurs liens.*

3/ Auto-interpellation individuelle sur la base du bilan carbone et synthèse collective des points de blocage.

4/ Éclairages d'experts extérieurs (Philippe Mallein<sup>1</sup>, Stéphane Labranche<sup>2</sup>) : mise en évidence de l'absence de corrélation entre les valeurs et les actes, et du besoin d'un pragmatisme du changement.

↳ Identification des profils de rapport au changement et des facteurs sociodémographiques déterminants (activité, ressources, situation familiale, situation résidentielle).

1 <http://webu2.upmf-grenoble.fr/cerat/Recherche/PagesPerso/Mallein.html>

2 <http://upmf-grenoble.fr/iepe/Equipe/labranche/labrancheIntro.html>

A la suite de la première et unique séance plénière, 5 sessions de travail se sont déroulées en 4 mois. C'est un rythme soutenu et la question des moyens est ici essentielle...

#### Étapes de la démarche (suite) :

5/ Travail collectif d'identification des blocages/déclics par profils de citoyens-usagers en matière de déplacements, habitat, consommation et loisirs, permettant d'identifier les conditions à réunir pour permettre une « bascule » de comportements. Mise en place d'un jeu de rôles où chaque participant devait se mettre à la place de citoyens au profil parfois complètement opposé au leur. Cela a permis de représenter de manière indirecte des profils sociologiques absents du Conseil de développement et d'identifier les freins, conditions et déclencheurs aux changements de comportements.

6/ Mise en regard des propositions issues du groupe avec l'offre de services existante et les expérimentations en cours d'incubation sur le territoire de l'agglomération afin d'identifier les conditions de réussite et les freins à la généralisation de telles initiatives (plan de déplacement inter-entreprises, covoiturage, livraisons commerciales à vélo, dispositifs de conseil individualisé en matière de performance énergétique de l'habitat, circuits courts, guide du tourisme urbain responsable...). *Cette mise en correspondance des propositions faites et des pratiques déjà existantes s'est faite grâce à un gros travail de repérage sur le terrain.*

↳ Séance du 9 juin 2009 : synthèse intermédiaire des propositions du groupe ressource et discussion avec un expert (Cyria Emelianoff<sup>3</sup>). Articulation entre logique de l'offre (contraintes objectives) et logique de la demande (modes de vie et représentations), mise en relief des propositions du groupe ressource susceptibles d'avoir un impact fort en matière de bascule des comportements par l'éclairage de l'approche comparative d'expériences étrangères. *Indépendamment de la qualité et de la pertinence des propositions, cette séance, qui s'est déroulée après un gros travail d'acculturation, d'appropriation et de réflexion collective, a donné lieu à un débat extrêmement riche.*

Nous considérons notre Conseil de développement comme un laboratoire de mise en débat avec la société civile, un lieu créatif et expérimental. Dans un souci de partage et de diffusion des bonnes pratiques, nous attendons du Conseil une prise de distance par rapport au travail accompli, qui lui permette de capitaliser son expérience et de produire un « kit » de concertation à l'usage d'autres habitants et d'autres collectivités. De même, la manière dont a été traitée la question de l'innovation (identification des besoins, repérage, généralisation) nous a donné l'idée de constituer un jury citoyen qui pourrait faire émerger des propositions nouvelles et permettre au plus grand nombre d'user de son pouvoir créateur.

#### → **Témoignage de Claire Wolff, Communauté d'agglomération de Mulhouse Sud-Alsace**

La démarche Plan Climat de la Communauté d'agglomération Mulhouse Sud-Alsace a été lancée début 2006. Un comité de pilotage interne a été créé dans la foulée. Le portage politique est assuré par le vice-président en charge du Plan Climat, qui préside le comité de pilotage composé de 5 élus communautaires et de techniciens. La mise en œuvre et le suivi sont assurés par une équipe projet transversale, composée d'une dizaine de représentants des différents services (développement durable, énergie, services techniques bâtiments et transports, habitat, Cabinet, service communication...) ainsi que l'Agence Locale de la Maîtrise de l'Energie (ALME) et le Syndicat Intercommunal à Vocation Multiple (SIVOM) de l'Agglomération Mulhousienne pour les déchets et la qualité de l'air. Cette équipe projet réunit donc en amont de nombreuses compétences et bénéficie d'un portage politique fort (les élus ont été sensibilisés dès 2006, notamment par 2 interventions de Pierre Radanne<sup>4</sup>).

La démarche participative est au cœur du Plan Climat, dans la continuité des grands projets déjà menés précédemment sur le territoire de l'Agglomération (Agenda 21, collecte sélective des déchets,...).

La signature par de multiples partenaires (communes, associations, partenaires institutionnels, entreprises...) de la **charte d'engagement** matérialise la démarche partenariale : les signataires de la charte s'engagent à réaliser une ou plusieurs actions de réduction des émissions de GES. La compilation de ces fiches actions (en ligne sur une plate forme extranet) constitue le Plan d'actions pour la mise en œuvre du Plan Climat. Chaque partenaire peut ensuite utiliser le logo du PCET (labellisation) pour valoriser ses actions.

3 <http://eso-gregum.univ-lemans.fr/spip.php?article28>

4 <http://pierreradanne.fr/default.aspx>

En 2007, la phase de concertation est lancée et un conseil participatif est mis en place. Le comité de pilotage, tout en jouant son rôle spécifique, est intégré au **Conseil participatif**, ce qui permet de limiter les postures en « face à face » et de favoriser le « côte à côte ». En complément du Conseil participatif, des séances plus techniques, dédiées aux partenaires, sont organisées pour favoriser le partage des expériences.

Le Conseil participatif de la CAMSA, qui est appelé à s'élargir progressivement, rassemble :

- des élus (les 5 élus directement impliqués dans le Plan Climat plus les volontaires issus de la commission environnement),
- les services internes de la CAMSA impliqués dans le comité de pilotage, ainsi que les services concernés par des thèmes abordés dans les différentes séances (p.ex. l'éclairage public),
- l'ALME et le SIVOM,
- une trentaine d'habitants,
- une dizaine d'associations locales (biodiversité, énergie, eau, déchets, éducation à l'environnement, consommateurs...),
- les partenaires signataires de la charte d'engagement (Collectivités, partenaires institutionnels, entreprises....).

Le calendrier qui a rythmé la concertation a été très dense.

#### **Étapes d'élaboration du Plan climat :**

Février 2007 : 8 ciné – débats, 1700 spectateurs. *Séances de ciné-débat autour du film d'Al Gore (qui venait de sortir et qui nous a fait bénéficier de sa couverture médiatique). Ce fut une belle opportunité d'acculturation et ces séances ont donné lieu aux premiers échanges entre les habitants venus voir le film et les élus et l'équipe Plan Climat présents à chaque séance. Les habitants ont reçu un questionnaire d'inscription au futur conseil participatif. 40 habitants, raisonnablement représentatifs, se sont inscrits.*

Mars 2007 : création du Conseil Participatif. *Première réunion en séance plénière, pour informer et former les participants (définition du Plan climat, présentation du bilan des émissions du territoire, calendrier de la démarche, inscription aux divers ateliers de travail...).*

Avril à juillet 2007 : succession d'ateliers et de restitutions en plénière autour des thématiques « bâtiment et habitat », « transports et déplacements », « consommation, produits et services », « aménagement du territoire et urbanisme ».

Juillet 2007 : approbation du Plan Climat par le Conseil d'Agglomération.

Juillet 2007 à décembre 2007 : élaboration concertée du Plan d'Actions avec les partenaires, 166 projets portés par soixante-treize maîtres d'œuvre.

7 décembre 2007 : signature de la charte d'engagement par l'ensemble des partenaires de la CAMSA et présentation du Plan d'Actions.

Les participants ont été très satisfaits d'avoir travaillé sur une période courte, ils ont pu voir rapidement les résultats de leur travail et de leurs contributions. La co-crédation d'outils comme la Climat-box ou le livret pédagogique « Tous Clima'cteurs » a permis aux habitants volontaires de participer très concrètement à l'élaboration de supports pédagogiques. Il est en effet essentiel d'impliquer les citoyens dans des thèmes et actions qui les touchent directement dans leur quotidien. Même si le projet est entré dans une phase de réalisations techniques portées plutôt par les partenaires, les habitants souhaitent néanmoins rester associés et ont demandé que des ateliers complémentaires soient mis en place sur la consommation responsable et la sensibilisation (éducation à l'environnement).

Nous avons par ailleurs mis en place un site extranet pour notre plan d'actions multi-partenarial, par le biais duquel chaque porteur de projet remplit et met à jour ses fiches actions Plan Climat : objectif stratégique, contenu de l'action, calendrier de l'action, indicateurs... Quand c'est possible - cela varie beaucoup d'une action à l'autre - nous mettons en place une comptabilité carbone. Mais c'est un important travail qui est en cours avec l'Observatoire du Plan Climat, pour se fixer une méthodologie de calcul et de suivi homogène, validée par les experts, l'ADEME et l'ASPA.

### → **Témoignage d'Arnaud Billard, Communauté d'agglomération de Grenoble**

Avant même la définition d'objectifs, il avait déjà été décidé qu'un réseau de partenaires serait appelé à s'engager dans la mise en œuvre de ce qu'allait devenir le Plan climat. Ces partenaires sont aujourd'hui 70 : les communes de l'agglomération, quelques organismes publics, les universités, les bailleurs sociaux, les fournisseurs d'énergie locaux, les acteurs de l'aménagement, quelques associations locales spécialisées sur les questions environnementales et de plus en plus d'entreprises. Il est d'ailleurs question d'impliquer les grosses industries, dont les 10 premières sont responsables de 33% des émissions de CO<sub>2</sub>.

Si cette démarche partenariale est donc inscrite dans le Plan climat, il n'y pas à ce jour de processus participatif impliquant le grand public.

Une première charte a fédéré le premier cercle de partenaires en 2004. Elle est alors basée sur les objectifs de Kyoto de stabilisation des GES et de développement des ENR. Ces objectifs sont théoriques et ne s'ancrent pas encore sur un bilan de l'existant. Ils visent 2010 et invitent les partenaires à réaliser un plan d'actions, sans toutefois leur demander des objectifs chiffrés susceptibles d'évaluation.

Le cadre de la nouvelle charte est celui de Copenhague, du paquet européen et de la Convention de Maires. Les objectifs chiffrés de cette seconde charte sont beaucoup plus réalistes puisque basés sur des diagnostics. Ces objectifs sont à horizon très court (2020 et un point d'étape à 2014), concernent les émissions de CO<sub>2</sub> du territoire et sont à décliner individuellement par chaque partenaire. La charte intègre des fiches d'engagements généraux : prendre en compte le critère émission de GES dans l'ensemble de leurs décisions, se fixer un objectif chiffré, considérer la sobriété énergétique comme une priorité (il y a dans cet engagement une tonalité idéologique que nous assumons en tant que telle) et enfin prendre en compte l'adaptation au changement climatique. Hormis ces engagements généraux, la charte contient des engagements spécifiques sous formes d'actions à réaliser et d'objectifs chiffrés à atteindre.

### → **Témoignage de Brendan Catherine, Villes de Rennes**

Notre « Forum local de l'amélioration thermique des logements » (mené dans le cadre du projet européen BELIEF) vient de s'achever. La particularité de cette initiative est qu'elle ne s'est pas du tout adressée au grand public. L'objectif était de faire émerger la question du parc du bâti existant ; il fallait pour cela agréger et faire travailler ensemble les acteurs locaux. Ceux-ci ont d'abord été identifiés, puis 9 propositions d'actions ont été faites pour enclencher une dynamique. Elles étaient sensées être portées collectivement mais en réalité, la collectivité locale incitatrice s'est retrouvée seule pour les réaliser.

A l'issue de la première année, il est apparu que les partenaires avaient surtout envie et besoin d'échanger. Trois groupes se sont retrouvés autour de thématiques diverses :

- Quel management de projet, quelle organisation, quelles relations entre acteurs ? (animé par le CETE de l'Ouest)
- Quelle stratégie patrimoniale pour intégrer les critères énergie climat ? (travail collaboratif entre l'agglomération et les bailleurs sociaux)
- Comment aider localement à la réhabilitation du parc privé ? (participation d'une vingtaine d'acteurs : collectivités, syndicats, bureau d'études, ALE, ...)

Le travail a été organisé en 6 ateliers. Après de 2 ans, il ressort que les acteurs se sont maintenant saisis du sujet et demandent à la collectivité locale de financer des audits, considérés par eux comme des éléments déclencheurs. Ces acteurs font maintenant le lien entre le changement climatique, la mise en œuvre d'un plan d'actions énergie climat et leur stratégie de développement et de préservation de l'emploi.

Ce forum a également permis de mettre en relation des acteurs qui ne travaillaient pas ensemble et l'on sent qu'en peu de temps, dans la dynamique globale du Grenelle, les discours ont réellement évolué.

## 2- Phase d'animation du Plan climat énergie

### → *Témoignage de Geneviève Goubel, ALE de l'agglomération grenobloise*

#### Lancement d'un appel à projets

Après avoir convié un certain nombre d'acteurs du territoire à une première réunion de deux heures de réflexion collective pour faire émerger des idées, nous leur avons demandé de rédiger en un ou deux mois une fiche descriptive du projet qu'ils aimeraient conduire. Les critères de sélection étaient la nature du partenariat, l'innovation et la créativité, la contribution aux objectifs du Plan climat et l'utilisation d'indicateurs de résultats. Le jury était composé de deux personnes du conseil scientifique du Plan climat, du Vice-Président en charge du Plan climat et de l'ALE. Pour cette année, la participation financière de la Métro est de 17 000 euros. 7 candidatures ont vu le jour et 4 projets ont été financés :

- Intégrer les circuits courts dans l'alimentation des partenaires du PCET. A noter que ce type d'action est nouveau dans le Plan climat. Ce projet est porté par quelques collectivités, un bureau d'études, une entreprise de restauration collective qui fournit des entreprises de l'agglomération et l'entreprise ST Electronics.
- Effectuer un retour d'expériences et de bonnes pratiques sur un bâtiment de bureaux aux performances énergétiques élevés. L'intérêt de ce projet est de fournir des informations techniques et comportementales encore peu nombreuses sur ce type de bâtiment. Ce projet est porté par la SEM Gaz Electricité de Grenoble et une université.
- Le troisième projet s'intitule « Tout le monde il est beau, tout le monde il est citoyen ». Il est porté par le Centre scientifique technique et industrielle de Grenoble et est intéressant parce qu'il valorise des actions par des citoyens ou met en lumière des freins.
- Le dernier projet consiste en l'élaboration d'un guide de rénovation thermique de bâtiments existants. Si l'outil guide n'est pas forcément le plus pertinent, il est intéressant de soutenir la volonté de travailler avec les professionnels du bâtiment.

Nous voudrions élargir le jury à des représentants de catégories de partenaires, donner plus de temps à la maturation des projets et pouvoir auditer les porteurs de projet.

On peut s'étonner qu'il y ait eu des candidatures alors que le budget dédié est très petit. Certains projets étaient beaucoup trop gros par rapport aux moyens donnés. D'autres ont revu à la baisse leurs ambitions. Mais pour des petits projets c'est très stimulant car cela montre qu'avec une enveloppe financière petite, il est possible de susciter des collaborations. Les candidats ont semblé vouloir saisir l'occasion de travailler avec des acteurs avec lesquels ils n'ont pas facilement l'opportunité de collaborer. Le simple fait d'inviter les gens à se réunir pour exprimer leurs idées, trouver des intérêts communs et préparer leur projet est sans doute plus efficace que de faire une campagne de publicité, puis d'attendre que les cibles réagissent. C'est enfin très bénéfique pour la collectivité qui n'a pas les moyens de mettre en place une réelle animation partenariale. Car cette approche, qui s'appuie sur l'autonomie des acteurs et leur capacité à s'auto-organiser, n'a au fond pas besoin de l'appui transversal de la collectivité. Un autre retour sur investissement est que les candidats retenus vont à leur tour chercher d'autres partenaires pour réaliser leur projet et vont ainsi élargir le cercle des acteurs impliqués dans le Plan climat.

#### Expérimentation autour de la théorie de l'engagement

Nous (Métro, CNFPT et ALE) avons mis en place un dispositif de formation des agents de la Métro sur le thème du changement climatique. L'objectif était essentiellement la transmission de l'information énergie climat aux agents. Nous avons souhaité évoluer vers un objectif de transformation des comportements. Pour ce faire nous nous sommes rapprochés du laboratoire de psycho-sociologie de l'Université Aix-Marseille<sup>5</sup> qui travaille sur la théorie de l'engagement. Le but est de co-construire un module de formation destiné à l'interne, d'en évaluer les résultats et, dans une seconde phase, de partager ce module avec l'ensemble des partenaires du PCET.

### → *Témoignage de Yann Françoise, Ville de Paris*

La phase de transition entre l'élaboration et la mise en œuvre du PCET est difficile. Après l'excitation et l'énergie qui caractérisent la phase créative, vient la pression liée à la sortie du document final et la délibération au Conseil municipal. La nouvelle étape de la mise en place est d'emblée peu aisée car en

5 <http://www.lps-aix.com/>

général, ceux qui ont conduit la première phase sont en première ligne pour conduire la seconde. Or le relatif isolement et les faibles moyens des agents qui pilotent le PCET ne sont pas en rapport avec les besoins inhérents à la mise en place d'un processus transversal et multi-partenarial. Cette difficulté peut être anticipée en prenant soin de prévoir en amont les moyens que l'on se donnera après, pour la mise en place. Il est important de pouvoir faire inscrire ces moyens dans le texte final. Il est aussi important que, dans l'intervalle, l'administration, dans son ensemble, ne laisse pas de côté le plan d'actions. Cela passe notamment par une acculturation et une appropriation du sujet dans la fabrication du budget, principal révélateur du niveau d'engagement global et des forces en présence. Au-delà d'un travail de sensibilisation des agents et en parallèle du budget global, un bleu climat a été voté et cela a permis d'agrèger et mettre en lumière toutes les actions que chaque direction pouvait considérer comme partie intégrante du Plan climat. Le vote de ce bleu a permis d'éviter un effondrement consécutif au changement d'investiture. Néanmoins ce qui a marché à Paris ne veut pas dire qu'il y a une recette standard pour gérer cette transition. En revanche, il y a des cultures locales à prendre en compte.

#### **Dispositif d'animation du Plan climat de Paris**

- 1 élu en charge du plan climat de Paris
- 1 référent au Secrétariat Général de la Ville de Paris
- 1 équipe d'animation au sein du service de l'écologie urbaine
- 4 personnes dont 2 licenciés Bilan Carbone
- ~ 15 référents dans les directions (nommés, informels, volontaires...)
- 2 comités de pilotage annuel
- 10 comités de suivi opérationnel
- 2 réunions annuelles avec :
  - Les bailleurs sociaux
  - Les SEM
  - Les maires d'arrondissement
  - Les acteurs de la concertation
- 1 bleu budgétaire annuel
- 1 Bilan Carbone quinquennal
- 1 Agence Parisienne du Climat en création

Nous sommes très faibles en ce qui concerne les partenaires extérieurs et nous ne sommes pas parvenus à prolonger un « club climat » de partenariat public-privé. Nous parvenons à impliquer avec une certaine pression nos satellites (bailleurs et SEM). Nous travaillons également avec les parisiens et les partenaires associatifs. Il est important de leur montrer que des choses se font.

#### **→ Témoignage d'Alban Mallet, Nantes Métropole**

Pour réussir une bonne animation du Plan climat énergie, on voit bien qu'on a besoin de métiers techniques et de métiers plus orientés vers la communication et les relations.

A Nantes Métropole, nous essayons de mettre à plat nos méthodes et d'en élaborer d'autres en identifiant bien qui fait quoi, qui peut compter sur qui et qui peut aider qui, afin de mieux faire se rencontrer nos ressources et nos besoins. Une notion qui apparaît est celle de la mise en responsabilité de l'ensemble des agents dans un système hiérarchique ; et cela à partir du moment où une volonté politique est réellement affirmée. L'engagement de la Direction Générale doit être formalisé pour que celle-ci implique par la suite un engagement des services et des agents.

En réaction à une remarque de la salle, Alban précise que l'action Cit'ergie peut être un outil d'accélération de ce processus de coopération des services. Après une mise en place lourde et exigeante, cette démarche permet de solliciter les autres services, avec un surcroît de légitimité que procure une action européenne reconnue, et met bien en valeur l'importance du travail transversal auprès de la direction générale.

#### **→ Témoignage de Pierre Crépeaux, Grand Lyon**

Dans le Plan climat il faut se méfier du mot « plan ». Ce n'est pas parce qu'on l'a écrit que c'est fini. La stratégie d'acculturation avec les acteurs et collègues est très importante et la démarche d'animation multi-

acteurs doit viser à créer une cohérence globale et des intelligences collectives. A terme, l'ensemble du système doit parvenir à atteindre son objectif, ce qui revient à dire que nous aurons cessé de servir.

A Lyon, nous avons insisté sur le fait que 75% des émissions ne dépendaient pas de la collectivité et que cela justifiait qu'on lance une démarche multi-acteurs. Le principe retenu est une double articulation entre un ensemble d'actions d'animation visibles et de mobilisation des acteurs et un ensemble moins visibles dédié à la production d'outils et méthodes à transmettre à nos partenaires.

L'animation du PCET est pilotée par un comité de projet du Plan climat qui compte 3 permanents du PCET et d'autres personnes des services. Sans aide extérieure, nous avons écrit un diagnostic Plan climat pour aller mobiliser un ensemble d'acteurs et leur proposer de co-construire la vision climat de l'agglomération, vision à partir de laquelle chacun pourra s'engager sur ses compétences propres. Bien entendu, s'engager sur ses compétences propres ne veut pas dire se débrouiller tout seul. Notre rôle et notre valeur ajoutée est de maintenir et développer le jeu collectif. Ainsi nous avons mis au point une méthodologie pour aider les communes à savoir où elles sont et où elles veulent aller et pour leur permettre d'élaborer leur propre PCET.

Garants de l'animation et de l'input, on essaie de faire en sorte que chacun contribue à la vision commune. Dans le même temps, nous n'oublions pas d'outiller les acteurs. Ce travail est réalisé en lien étroit avec l'ALE, à qui la position « hors hiérarchie » confère une plus grande liberté et une plus grande aisance pour agir et interagir avec nos partenaires. Ces types de structures relais, de médiateurs du territoire sont très importants.

#### → **Témoignage de Claire Wolff, Communauté d'agglomération de Mulhouse Sud-Alsace**

L'un des enjeux du Plan Climat est que chaque service de la Collectivité puisse prendre en compte et mettre en œuvre des objectifs de réduction de gaz à effet de serre dans ses actions. Un Plan Climat d'Entreprise (PCE) a donc été mis en place. C'est un ensemble de mesures incitatives et organisationnelles mises en œuvre par l'administration pour que chaque agent puisse contribuer à la diminution des émissions de gaz à effet de serre liées aux activités de la CAMSA et de la Ville de Mulhouse. Cela passe à la fois par leurs activités mais aussi par leurs comportements. Le PCE comporte donc un important volet de sensibilisation des agents, pour développer les gestes éco-responsables au quotidien (éclairage, gestion du matériel informatique, tri des déchets, modes de transports domicile travail, conduite douce des véhicules, etc.). Après une évaluation de leurs pratiques via une enquête individuelle et anonyme, une charte d'engagement « *Moins de carburants, moins de CO2 !* » (lancée à l'occasion de la semaine du Développement Durable 2009) a été proposée aux agents, avec la possibilité de s'engager sur de petits gestes associés à une comptabilité carbone. Dans le cadre du PCE, une communication interne spécifique est donc développée en lien avec les chefs de service et les DG qui ont la légitimité pour porter des recommandations dans les différents services, la démarche étant accompagnée par le Service Développement Durable.



## **Que retenir des points de vue qui ont été échangés ?**

### → **Gérard Magnin, Energie-Cités**

Premièrement, nous sommes tous en train d'inventer quelque chose qui n'existe pas et ce que nous sommes en train de faire à travers les PCET concerne l'ensemble des acteurs du territoire, ce qui est une première. Nous sommes obligés de le faire dans des cadres qui n'existent pas non plus et les cadres existants sont davantage faits pour reproduire que pour inventer. Ce n'est pas un hasard si nous sommes obligés d'inventer des pratiques, des petites « astuces » qui permettent d'initier le changement « malgré le système ». Il est également normal qu'un certain nombre d'entre vous ne sachent pas très bien se situer et ressentent un certain inconfort, car quelque chose émerge et parfois le système dont une des qualités est la stabilité, réagit contre les tentatives de changement. Nous sommes donc condamnés à chercher les vents porteurs. Dans ces processus de changement, la question de la libre parole et de la créativité est très importante. La question de qui répond à une sollicitation n'est en revanche pas essentielle à ce stade du processus. Le changement se fait avec les motivés, avec les porteurs d'innovation qui ne sont sans doute pas représentatifs, mais qui sont légitimes et essentiels en tant que pionniers. Les structures représentatives sont utiles à d'autres moments, en particulier les moments de régulation. Mais dans le temps de l'innovation, il faut travailler avec les acteurs du changement et s'inspirer d'expériences qui ont lieu ailleurs.

Deuxièmement, il faut faire en sorte que le Plan climat soit le Plan climat de l'ensemble de la société et non pas celui de la collectivité porteuse. Il faut veiller à ce que la concertation soit une démarche de co-construction et non pas un moment particulier que le pouvoir concède à ses administrés. Il faut repérer sur le territoire ceux qui sont déjà engagés, il faut leur donner la parole et s'en inspirer. Cela permet de rassurer les élus qui sont à l'écoute d'une demande sociale et cela aide la collectivité à construire un projet abouti.

Troisièmement, comme l'a dit Pierre, dans Plan climat, il y a le mot « plan ». Il faut veiller à ce que les prochaines obligations ne transforment pas cet exercice en une machinerie administrative qui tue la créativité.

Quatrièmement, quand le PCET est adopté, il est essentiel de savoir comment il sera mis en œuvre et qui sera en charge du plan. C'est encore assez rare que le leadership du PCET soit directement assuré par le maire ou le président d'agglomération. La légitimité du ou des porteurs n'étant pas toujours très forte, il n'est pas sûr que celui ou celle qui a porté le plan aura les moyens nécessaires pour le mener à bien.

Enfin, s'il est nécessaire d'avoir des objectifs quantifiés, au départ, beaucoup d'actions « petites » peuvent avoir un réel potentiel de changement. N'oublions pas que l'enjeu est d'abord civilisationnel et que la recherche de résultats quantitatifs ne doit pas nous faire passer à côté de processus plus subtiles mais essentiels pour enclencher des changements profonds.

#### → Jacques Picard, Adels

Le mot concertation est totalement dévoyé depuis des années. Bien qu'il indique un niveau d'exigence élevé par rapport à l'idée de faire ensemble, en pratique on le fait peu. Sur cet enjeu planétaire, vous êtes bel et bien engagés dans des processus de co-construction. Cela signifie que vous ne devez avoir aucun état d'âme par rapport au fait de traiter une grande masse d'informations produite par un vaste mouvement de concertation ou au contraire de travailler avec un petit groupe de gens motivés et actifs. La légitimité vient de votre capacité à assembler ces diverses sources dans la construction globale. Nous avons besoin de tirer tous les fils et il vous revient d'aller chercher dans votre territoire les « motivés en jachère ».

Il y a par ailleurs toute une panoplie d'outils à utiliser et d'instances à mobiliser : appels à projets, questionnaires, conseils de quartier, conseils d'école, associations de parents d'élèves...

L'implication des personnels est déterminante, quitte à traiter cela dans le cadre d'une négociation avec les syndicats.

Votre marge d'acteur est beaucoup plus forte que ce qu'il paraît : les enjeux sont énormes et la population est prête. Ce que vous tentez de faire est un premier aperçu concret de ce qu'on dit théoriquement du développement durable. Ce dernier contiendrait intrinsèquement une démarche démocratique. Cela n'est pas sûr et le développement durable peut être conduit de manière essentiellement technocratique. Votre travail illustre que le changement, à brève échéance, est forcément impliquant. Tout ce que vous mettez en œuvre serait inopérant si cela ne s'appuyait pas sur des approches démocratiques approfondies.

Enfin, et ce n'est pas la moindre de ses vertus, votre métier d'animateurs, car c'est bien de cela qu'il s'agit, est un métier de l'ombre et votre réussite passe par la capacité des acteurs que vous mobilisez à contribuer au changement.