



7^{ème} Atelier « A l'action ! » - Se projeter à long terme pour réussir son PCET

Jeudi 28 octobre 2010 – 14.15 à 16.15

Paris – Cité des sciences et de l'industrie

Problématique et objectif de l'atelier

Les défis énergétiques et climatiques nous obligent à penser simultanément les court, moyen et long termes. Le plan climat énergie doit aussi inscrire les actions du territoire dans une vision à long terme. Cette vision, souvent enthousiasmante, est un stimulant puissant pour mettre en place des changements à court terme. Comment faire ? Quels outils utiliser ?

L'atelier a pour objet de discuter de la question suivante : **comment faire d'une vision de long terme la boussole indispensable du PCET ?** Démontrer qu'un PCET sans vision n'est pas un PCET !

- Pourquoi ? (avec Futuribles)
- Comment s'y prendre ? (deux collectivités témoignent)

Préambule

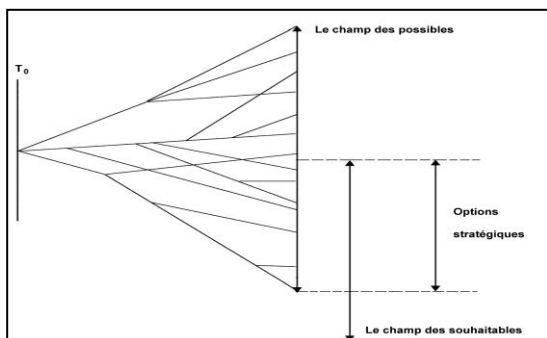
Cet atelier est labellisé IMAGINE. IMAGINE¹ est un *think tank* créé et animé par Energy Cities qui vise à faciliter les transitions vers des territoires à basse consommation et à haute qualité de vie pour tous.

Les processus IMAGINE locaux sont hautement compatibles avec les démarches PCET dans le sens où ce type d'initiative nécessite de revisiter l'ensemble des politiques sectorielles de la collectivité. Or cela n'est possible que si l'on dispose d'une vision du futur de son territoire, vision qui se construit au travers de trois démarches clés : une démarche prospective exploratoire, une démarche de prospective stratégique et processus participatif de co-construction collective et d'appropriation de cette vision.

Prospective - Qu'est-ce ce que c'est ? A quoi cela sert ? Qu'est-ce cela requiert pour un territoire ?

Témoignage de Véronique Lamblin, Directrice d'Etudes de Prospective et Stratégie du groupe Futuribles.

« Un scénario ce n'est pas une image finale c'est le cheminement qui permet d'y arriver » Véronique Lamblin



Prévision versus prospective

Pour envisager l'avenir, il existe deux méthodes complémentaires et contradictoires : prévision et prospective. La méthode qui consiste à faire des prévisions utilise des modèles calés sur le passé. Cela ne concerne que

des éléments quantifiables car on ne dispose pas de modèles qualitatifs capables de traiter des questions comme celle de l'évolution des valeurs ou des comportements humains. La prévision, parce qu'elle utilise des modèles validés sur des données antérieures, respecte nécessairement un principe de continuité qui ne permet pas d'envisager des ruptures. Cela revient à prévoir que le futur sera « comme le passé ». Dans l'approche prévisionnelle, la qualité des données détermine la qualité de la prévision : une mauvaise prévision vient en grande partie de données mauvaises.

La prospective utilise des **scénarios paramétrés** par de nombreuses variables quantitatives et des variables qualitatives décrites à un instant donné et dont on envisage les 'évolutions possibles' avec des mots (et non avec des calculs...), ce sont des hypothèses. On construit un scénario tendanciel qui est celui qui se réalise s'il ne se passe rien, c'est à dire qui consiste à laisser les choses évoluer avec les dynamiques du passé². Ce scénario sert de référence pour mesurer la portée de ce qu'on injecte dans les autres scénarios qui sont tous des scénarios de rupture puisqu'ils envisagent des changements. La prospective, dont le but est de permettre de choisir, échoue lorsque le choix est impossible. C'est ce qu'il advient lorsqu'on envisage trop de possibilités et que plus rien ne se dégage clairement d'une trop grande diversité de chemins possibles. Il faut donc savoir caricaturer et réduire puis ensuite trancher. En général on retient 4 ou 5 scénarios.

Les deux méthodes, prévision et prospective, ne s'opposent pas systématiquement car des jeux de données prévisionnelles servent la construction des scénarios.

Le futur et le chemin qui y conduit

La prospective ne consiste pas à découvrir l'avenir ni à le deviner mais à le construire. Cet avenir à construire n'émerge pas du néant et il faut partir des tendances à l'œuvre aujourd'hui. L'idée est d'imaginer des scénarios qui permettent de « choisir » son futur. Pour cela, il faut prendre en compte tout un ensemble de tendances, sur lesquelles on a ou pas une certaine maîtrise, mais qui permettent de faire des hypothèses. Faire de la prospective consiste donc d'abord à faire de la **veille** pour comprendre les tendances et leurs inerties, les **signaux faibles**, les ordres de grandeurs en temps des processus d'évolution auxquels on assiste ou que l'on peut supputer. Si l'avenir est domaine de liberté, il est aussi domaine de pouvoir et de volonté : quels sont les futurs possibles ? Quels sont mes désirs et quelles sont les marges de manœuvres ? Comment se donner des choix et éviter de subir ? A un moment donné, celui du choix, comment prendre une décision collective sur un projet qui engage et qui va se déployer dans un environnement qu'on ne maîtrise pas totalement ?

Approche systémique, long terme et ruptures

Gaston Berger disait que faire de la prospective c'est voir loin dans le temps, voir large et voir profondément. Différents scénarios révèlent ce qu'il peut advenir pour aider à **l'écriture d'un projet collectif**. La démarche prospective est une **démarche systémique** qui prend en compte des éléments quantitatifs et qualitatifs et le temps long, à une échelle qu'il faut négocier avec l'autorité locale. Regarder trop loin démobilise. *A contrario*, un horizon trop proche ne permet pas d'envisager des ruptures avec ce que l'on connaît. Il faut se contraindre à prendre en compte des changements par rapport au passé, micro ruptures ou changements profonds.

Ainsi, si l'on traite de l'énergie sur le territoire, l'aspect systémique est important car on touche à l'habitat, à la gouvernance, aux activités économiques, à la mobilité, etc. Il faut prendre en compte le temps long et, sur des projets de type PCET, on doit vraiment et de manière caractéristique chercher **des ruptures** (enjeux liés aux modes de vie, à l'effet de serre, aux risques mondiaux).

2 C'est le scénario le plus improbable car dans la vraie vie, il se passe toujours quelque chose !

Les scénarios

De quoi se compose un scénario ? D'**une base** qui est le « ici et maintenant », d'**une image finale** qui est éventuellement le but à atteindre (dans le cas d'un objectif de type facteur 4) et, le plus important, **le cheminement** entre les deux qu'il faut décrire avec le plus grand soin car c'est dans ce cheminement que l'on trouve les leviers d'actions et les jeux d'acteurs. Une fois que l'on a balayé le **champ des possibles** au travers de scénarios exploratoires, tout n'est pas souhaitable et c'est là que les opinions et valeurs se confrontent pour choisir et mixer les différents scénarios. Par exemple, l'approche IMAGINE cherche un équilibre entre performance énergétique et performance sociale et qualité de vie.

A partir de ces scénarios un peu caricaturaux, on identifie les marges de manœuvres puis on précise ce qui est souhaitable pour être enfin plus normatif et mettre en œuvre une stratégie. **Les prospectives exploratoires et normatives sont liées**. La seconde peut être réalisée directement, notamment lorsque que l'on se fixe d'emblée un objectif de type facteur 4. Néanmoins il y a plusieurs façons d'atteindre un tel objectif et les options choisies n'ont pas toutes les mêmes effets indirects et les mêmes impacts économiques, sociaux, etc.

Dans le cadre d'une démarche de **prospective territoriale**, l'horizon temporel est objet de négociations (en général l'échelle caractéristique est de 20-30 ans). Il faut définir ensuite les variables pertinentes puis on explore, variable par variable, ce qu'on peut faire. La technique permet de travailler avec 200 variables mais en général on considère une quarantaine de variables, ce qui permet de produire des résultats en un an environ. A partir de ces variables, on essaye de perturber le scénario tendanciel pour faire apparaître des ruptures possibles. Par combinaisons de ces différentes hypothèses, des scénarios sont construits via les liens logiques entre les différents éléments. Ensuite on choisit le scénario en mettant en exergue les enjeux du territoire. La décision finale doit être consensuelle et ce n'est pas une étape simple.

Une pratique exigeante et engageante

Il est difficile de travailler en acceptant d'être dans l'incertitude. Il nous faut parler de ce que l'on ne connaît pas encore dans une démarche prospective et il faut faire preuve d'**imagination**. C'est une difficulté car, pour de nombreux experts, ce n'est pas une démarche naturelle. Il est également difficile de **révéler les non-dits**, d'identifier les **jeux d'acteurs**, au-delà de ce que les acteurs ont conscience et de ce qui est encapsulé dans la communication officielle. Les conformismes et les idéologies qui pouvaient valoir par le passé font parfois obstacle mais doivent être rediscutés. De même le refus de se voir tel que l'on est, le déni quand le travail d'analyse révèle des aspects peu agréables... Il n'est par exemple pas simple de confronter les décideurs aux risques qu'ils doivent prendre. Il ne faut pas hésiter à sortir du politiquement correct.

Un autre risque est de privilégier ses propres sujets de prédilection et de quitter ainsi sa position de réflexion neutre.

Les instruments d'observation et de mesure sont aussi à manipuler avec clairvoyance. Par exemple quand on parle de mobilité urbaine, il y a la mobilité au centre-ville et la mobilité péri urbaine et celle-là pèse beaucoup plus vis-à-vis de l'énergie. Il ne faut pas se tromper sur les ordres de grandeur. On n'est pas à une année près mais on ne peut pas se tromper d'une décennie.

En général, une telle démarche de prospective exploratoire (ou normative) par la méthode des scénarios prend **une année minimum**.

Les bonnes prospectives sont à la fois celles qui produisent un bouquet de scénarios qui « contient » la réalité telle qu'elle advient et surtout celles qui débouchent sur un projet et une stratégie.

Doter son PCET d'une vision prospective nécessite un cadre organisé d'échange avec les acteurs du territoire. Comment faire ?

Quelques éléments de réponse et aussi des questionnements à travers les témoignages de :

- Jean-Luc Daubaire, Adjoint au maire de Rennes en charge de l'écologie urbaine
- Pierre Crépeaux, chargé de mission Plan climat Grand-Lyon

Le Forum ouvert « Rennes post-carbone »

« La prospective nous oblige à faire de la communication ascendante » Jean-Luc Daubaire



Avant de parler du comment, quelques mots sur le pourquoi. Construire un budget prévisionnel c'est se placer *ipso facto* dans une approche tendancielle avec comme conséquence systématique le non changement.

La **question du sens** que l'on donne à son action est fondamentale. Le processus du forum et du PCET vient après des étapes préliminaires : nous en sommes à notre deuxième Plan climat énergie et il y a tout ce que l'initiative IMAGINE nous a permis d'imaginer. Nous nous

sommes aussi appuyés sur des réseaux d'acteurs construits au fil du temps, grâce notamment au forum local de l'énergie intelligente, « Belief ». On a pu asseoir autour de la table des acteurs qui avaient l'habitude de travailler sur les mêmes projets, dans les mêmes chantiers mais de manière séparée. Ces petites réunions ont donc permis de **placer quelques jalons**. Quand par exemple la commande politique demande d'isoler les bâtiments par l'extérieur et qu'il n'y a pas de formation d'isolation par l'extérieur disponible en France, il faut aller au bout de la démarche sinon l'action n'a pas de sens. Nous avons créé cette filière de formation que les artisans et des partenaires ont ensuite prise en main.

Il est primordial de savoir créer des synergies autour de « comment faire pour ». C'est dans cette philosophie qu'on a voulu passer par les **réseaux de la société civile** : pour lancer un appel à aux rennais et leur demander s'ils voulaient réfléchir à ce que pourrait être le territoire rennais sans carbone. 130 personnes, morales ou non (média, université, association, secteur social, secteur privé) ont répondu à cet appel pour répondre à la question suivante : *quelles initiatives collectives impactantes et réalistes pouvons-nous imaginer pour réduire drastiquement les émissions de CO2 dans cette ville ?*³.

Ce dialogue a constitué à la fois un **moment intense de construction et de production collectives** et une école de la gouvernance.

Les deux premiers points du PCET de la ville de Rennes sont issus des discussions du forum : 1/ mobiliser les acteurs et les habitants, 2/ renforcer la réhabilitation thermique des immeubles rennais. Par la synthèse, qui s'efforce de prendre en compte les avis de chacun, lorsque tout le monde s'est mis d'accord, on acquiert de la culture collective. Cette synthèse a été éditée sous forme d'un **Livre blanc** qui a été remis officiellement au Maire de la ville par les habitants. Puis la construction du PCET a démarré en essayant d'y intégrer au maximum le contenu du Livre blanc. A chaque idée non retenue, les habitants ont été informés et renseignés sur les raisons de cette non prise en compte : problème technique, de compétences, problème budgétaire...

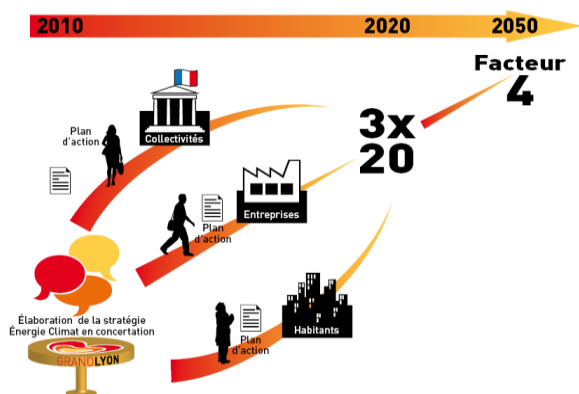
Par ailleurs la ville s'est aussi engagée à améliorer la qualité de ses prestations dans sa politique énergétique via l'outil Cit'ergie⁴. Cit'ergie est un outil d'évaluation neutre qui ne juge pas mais qui accompagne. Cet outil révèle en particulier la cohérence entre la décision, le budget prévisionnel, le plan d'investissement pluriannuel, les moyens financiers et humains mis en œuvre.

Tout cela constitue un processus continu qui permet de développer une nouvelle culture à partir de nouvelles pratiques de gouvernance en interne, dans les services et en externe avec les partenaires et la population.

³ Le fait de se focaliser sur le CO2 permettait entre autres d'être en cohérence avec nos engagements pris dans le cadre de la Convention des Maires.

⁴ <http://www.citergie.ademe.fr/>

La construction des scénarios d'agglomération du Grand-Lyon.



Au Grand-Lyon, le contexte est le suivant : un agenda 21 en 2005 et un autre en 2007 avec à chaque fois un volet climat d'environ 25 actions. L'approche était purement propositionnelle, sur la base de ce que l'on savait faire. Pour le PCET, voté à l'unanimité, les élus nous ont dit : « nous avons voté les 3x20 donc nous voulons savoir à quoi ça correspond exactement ».

Première étape : connaître précisément ce qui se passe sur le territoire. ATMO Rhône-Alpes a modélisé les émissions de gaz à effet de serre (GES).. L'autorité

locale a pris sur 25% des gaz à effet de serre émis sur le territoire, sa marge de manœuvre directe reste donc étroite. L'enjeu est bien aussi de mobiliser les acteurs du territoire, responsables des 75%.

Mettre en place une vision prospective à plusieurs

En 2010, plus de 50 réunions, rassemblant une grande diversité d'acteurs⁵, ont permis une bonne acculturation des acteurs du territoire grand-lyonnais. La conférence énergie climat représentant 150 institutions : communes, entreprises, Conseil de développement, associations consacrées au cadre de vie, etc a été montée dans l'objectif de construire une vision à 2020 dans une perspective facteur 4.

Deux démarches parallèles ont été menées. Une démarche technique et une démarche avec les habitants *via* leurs représentants au Conseil de développement, instance très dynamique. Ce Conseil est entré en jeu en mars de 2009, sur une saisine du vice-président. L'assemblée était invitée à écrire un scénario climat énergie déclinable ensuite par chacun en un plan d'actions vers les 3x20. L'idée du Conseil était d'adopter une posture de coresponsabilité en tant que société civile : identifier les transformations nécessaires des modes de vie permettant un passage vers une société sobre en carbone, puis dire aux décideurs politiques « Nous avons besoin de cette transformation sociale et les facteurs qui peuvent faire émerger cette transformation, notamment les facteurs politiques sont... ».

C'est une démarche lourde qui a reposé sur une quarantaine de personnes ressources, à raison de 3 heures de travail collectif par mois. Il y a aussi eu des séances à thèmes et la jeunesse a notamment été mobilisée. Enfin, 3 ou 4 séances ont servi à **écrire un scénario-fiction**, fruit des tendances réunies et équilibrées entre les plus pessimistes et les plus optimistes. Ce document est très complet et très intéressant et le projet est désormais de l'intégrer au Plan climat.

Le Conseil de développement a mandaté 6 représentants qui ont participé à des ateliers sur l'habitat, les déplacements, les entreprises tertiaires, l'industrie, la production d'énergie locale et l'urbanisme. Hormis pour le dernier thème, particulièrement complexe, un scénario tendanciel⁶ a été dégagé. Par ailleurs, des actions articulées en scénarios basés soit sur un usage intensif de la technologie, soit sur l'intervention massive de la puissance publique soit sur un autre ont été identifiées. L'objectif était de pouvoir bénéficier d'ordres de grandeur, de chiffrer, d'identifier les fausses bonnes idées et de repérer les acteurs à mobiliser.

Dans l'un des scénarios, une forte politique de l'offre est mise en avant (transport covoiturage, intermodalité, modes doux, etc) qui conduit à moins 6% d'émissions. Face à ce résultat insuffisant, les questions (beaucoup plus sensibles...) de la limitation et de la régulation de l'usage de la voiture, et de la redensification urbaine ont été mises en débat. Ce travail a été mené de façon partenariale. Il fallait contraindre l'usage de la voiture et ce faisant forcer une rupture dans les usages. La problématique était entre les mains des acteurs mobilisés (transports routiers, syndicats de transports en commun, SNCF) qui ont proposé d'instaurer des péages, de limiter le développement du réseau routier, etc. Avec de telles

⁵ 1000 exemplaires du diagnostic carbone ont été présentés et expliqués en direct.

⁶ qui n'a aucune chance de se produire mais qui étalonne la dynamique en donnant le niveau 0

préconisations faites par ce type d'acteurs sur un sujet comme celui-là, il est alors plus facile d'aller vers les politiques avec des propositions d'actions ambitieuses et légitimées par le fait que leurs auteurs sont les principaux concernés. Une des clés de ce travail est que **l'animation est assurée par des personnes qui portent des visions et des intérêts différents.**

Durée : Compter un an de travail pour ce genre de démarche, au-delà on démobilise.

Petit éclairage sur l'un des éléments du récit fiction : en 2050, les actuels quartiers riches seront devenus pauvres. Ces villes cossues sont caractérisées par de l'habitat individuel, peu de transport en commun, une moyenne d'âge plutôt élevée. Elles sont donc potentiellement assez vulnérables alors que des villes comme Vaux en Velin, dense et construite sur un réseau de chaleur semble moins vulnérables à long terme. Sur les cartes, nous sommes en mesure de repérer les premiers signaux faibles.

Discussion

Sur le terrain politique, comment gère-t-on les opposants « professionnels » des débats publics qui œuvrent dans une attitude précisément non constructive et idéologique ?

JLD : ce n'est pas dans le conseil de développement qu'il y a le plus de difficultés à avancer ensemble. Les freins sont souvent internes. La communication habituelle est descendante. Elle dit « regardez ce que l'on fait et regardez comme on pense bien à vous ». Cette communication institutionnelle prend trop souvent des allures de propagande. Le fait de s'engager dans une communication « bottom up » dérange les services dont c'est la prérogative. Le Livre blanc et les analyses faites montrent qu'en s'interrogeant avec des contradicteurs on parvient à révéler des réalités traditionnellement invisibles, parce que omises ou cachées.

Dans notre ville, on travaille avec 150 familles et on se demande comment on va continuer avec elles. Au Grand Lyon, vos acteurs sont plutôt constitués et participent à une démarche prospective. A Rennes, le processus repose sur les habitants avec un volet prospectif peut-être moins fort. Les deux approches sont-elles compatibles ?

JLD : bien sûr ! On a d'abord travaillé dans le cadre d'une initiative qui s'appelait « 100 familles s'engagent à réduire leurs déchets ». Ce qui est important et Pierre l'a dit, c'est que la construction de la vision demande un temps de préparation. On s'appuie sur les acteurs locaux et il est aussi important d'élargir l'assise des experts avec lesquels on collabore. Avant le forum présenté ici, il y a eu constitution de réseaux par la rencontre des acteurs économiques. Petit à petit, on a pris l'habitude de travailler avec des gens qui ne venaient pas au début, comme les architectes par exemple.

Je comprends que ce soit compatible dans un PCET mais est-ce que c'est facile de faire en sorte que les habitants disposent des mêmes données et informations que les corps constitués et puissent se projeter raisonnablement dans une vision ?

JLD : il faut bien sûr donner les infos et partager les données. C'est une question d'éthique. On a beaucoup de données que les gens n'ont pas. Il faut les diffuser.

PC : c'est une question récurrente. Est-ce important de demander à des gens de nous écrire une prospective *bis* sur l'avenir de l'agglomération ? La question n'est pas exactement celle-là. Il y a la question de l'urbaniste : quelle ville veut-on construire ? et la question des habitants : dans quelle ville veut-on vivre ? Avec quels modes de vie ? Ce n'est pas de la prospective technique *stricto sensu*. En revanche on peut outiller les gens. On essaie d'être sur des enjeux horizontaux. On dispose notamment d'une initiative qui s'appelle « Les héros ordinaires » : on cherche ceux qui font des choses intéressantes, on fait la synthèse de leurs comportements vertueux au quotidien et on la partage.

JLD : De toute façon on ne peut pas dire que le problème est celui du changement des comportements et ne pas traiter ce problème avec ceux-là même qui devront changer de comportement !

J'ai l'impression que vos 130 habitants étaient prêts à faire beaucoup et même plus que leurs élus. Nous savons tous que les moins 20% inquiètent. Les élus ont peur de mettre la ville à feu et à sang alors qu'on a l'impression en vous entendant que les gens sont prêts.

JLD : On ne demande pas aux gens d'être des experts mais d'imaginer la ville qui les fait rêver. On peut tous faire des erreurs, les experts comme les habitants. L'enjeu est de pouvoir se dire les choses en face et mettre ensemble en correspondance les rêves et les possibles, les envies et les limites avec nos moyens et outils. On ne peut pas toujours aller au bout de nos idées. On grandit à chaque fois que l'on est capable d'entendre une proposition, la situer et chercher ensemble ce qu'il est possible de faire.

Dans les processus participatifs est-ce qu'on ne se retrouve pas entre individus affranchis, entre gens convaincus, entre soi finalement ? Et puis comment rassemble-t-on tout ça et comment décide-t-on de qui fait quoi ?

JLD : le nombre de places est bornée et il y a des collègues de manière à laisser de la place à des habitants qui de leur côté avait montré leur envie de participer dans la durée et de manière impliquée. Ensuite sur la mise en œuvre concrète, on se pose la question du faisable. Traditionnellement nos désirs et doléances sont d'abord exprimés à l'Etat, puis à la collectivité. Puis on se rend compte que ça ne tient pas la route. Il y a un processus sous-jacent de responsabilisation. De son côté, l'autorité locale doit donner des pistes.

PC : comment réussit-on à faire atterrir tout ça ? Il y a un subtil mélange entre une forte maîtrise d'ouvrage et un accompagnement par de bons bureaux d'études. Nous avons mis un an à rédiger le cahier des charges, on ne peut pas sous-traiter le fond de la démarche. On s'attache aussi les services d'agences de communication aux côtés des bureaux d'études, c'est essentiel.

Pour aller plus loin...

Futuribles

Démarche prospective, un bref guide méthodologique – Hugues De Jouvenel

<http://www.futuribles.com/demarcheprospective.html>

IMAGINE

- Mémoire du think tank IMAGINE http://www.energy-cities.eu/IMG/pdf/IMAGINE_Memorandum_fr-2.pdf
- Blog : <http://www.imagineyouenergyfuture.eu/blog/>
- Synthèse du 4^{ème} Séminaire IMAGINE (Arc-et-Senans - novembre 2009) http://www.energy-cities.eu/IMG/pdf/IMAGINE2009_synthese_fr.pdf
- Plateforme du think tank IMAGINE : <http://fr.calameo.com/groups/835>

Grand-Lyon

Du Blocage au dé clic : Contribution du conseil de développement à l'élaboration du Plan Climat Energie du Grand-Lyon

<http://blogs.grandlyon.com/plan-climat/files/downloads/2010/09/37918447-Contribution-CdD-Plan-Climat-Energie-Juin2010-1.pdf>

Ville de Rennes

Livre Blanc issu du Forum Rennes post Carbone « Quelles initiatives collectives, impactantes et réalistes pouvons-nous imaginer pour réduire drastiquement les émissions de CO2 dans notre ville ? »

http://www.planclimat.rennes.fr/wp-content/uploads/2010/05/LivreBlanc_PlanClimatTerritorial.pdf

Blog du Plan Climat Energie rennais

<http://www.planclimat.rennes.fr/>

contact Energy Cities : Sylvie Lacassagne, sylvie.lacassagne@energy-cities.eu