

Atelier organisé dans le cadre du colloque « Paradigmes, modèles, scénarios et pratiques en matière de durabilité forte » qui s'est tenu les 4, 5 et 6 décembre 2019 à Clermont-Ferrand.

Objectif : en s'appuyant sur le vécu et les réflexions d'acteurs qui diffusent le développement durable via leurs projets territoriaux, identifier les compétences croisées et leurs résultats, ainsi que les conditions de réussite (freins/leviers) des coopérations.

Acteurs témoins : Nicolas FARGE (Direction de la maîtrise d'ouvrage et des grands projets au [SMTC](#), Syndicat Mixte des Transports en Commun de l'agglomération Clermontoise), Augustin GAMOT (chargé de mission transition énergétique et développement durable à la Communauté d'agglomération « [Riom Limagne et Volcans](#) »), Bertrand LENOIR (Directeur du [Syndicat Départemental d'Énergie de l'Allier](#)), Céline PINOT (Directrice de l'Association Nationale [Notre Village](#)).

Animation : Christophe DÉPRÉS, enseignant-chercheur à VetAgro Sup.

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

• Les acteurs témoins et les domaines de questionnement

Les quatre acteurs témoins, du fait de leurs domaines d'intervention, permettent d'aborder des questions relatives à la mobilité, à l'énergie et à la gouvernance.

<p>Notre Village Terre d'Avenir Association nationale dont le siège se situe en Corrèze. Association d'élus de collectivités. Objectifs : accompagner les collectivités de moins de 10 000 habitants dans leurs programmes d'actions (Agenda 21, agenda 2030, ODD, projet de territoire) avec une vision à 20 ans. A chaque fois, la construction du programme s'effectue avec les acteurs du territoire. <i>Message : toutes les collectivités, même les plus petites ou celles qui ont peu de moyens, peuvent s'engager dans le développement durable à l'échelle de leurs moyens, si elles en ont la volonté.</i></p>	<p>SDE 03 Le Syndicat Département d'Énergie a de tous temps goûté à la transversalité : de la construction du réseau électrique à ses débuts, au développement du réseau gaz et des réseaux de chaleur aujourd'hui. Objectif : permettre la mutualisation départementale des moyens et en tant qu'outil, proposer des actions à tout un ensemble d'acteurs de différentes échelles. <i>Message : pour que la dynamique entre acteurs résiste au temps, il est essentiel de poser ensemble les bases d'une évaluation avec des règles acceptées par tous, jusqu'au citoyen, pour qu'il n'y ait pas qu'un seul arbitre et qu'on aille au-delà de l'autoévaluation.</i></p>
<p>SMTC Le SMTC gère et finance le réseau de transport en commun de la métropole clermontoise. Il organise le transport sur ce territoire, en lien avec un exploitant, la T2C. Le SMTC envisage dans les prochaines années de développer deux nouvelles lignes de bus à haut niveau de service, avec des énergies propres sans gaz à effet de serre. Il envisage aussi de déployer la conversion de son parc de bus (diesel) vers une énergie plus propre. <i>Message 1 : aujourd'hui, on ne peut plus réfléchir comme avant à une ligne de bus avec les infrastructures associées. Il faut introduire la dimension « énergie » dans la réflexion et c'est un bouleversement pour les métiers du SMTC centré jusqu'alors sur la mobilité uniquement.</i> <i>Message 2 : les directives poussent à réfléchir à une énergie propre avec une part la plus grande possible d'énergie renouvelable or, les jalons manquent pour pouvoir élaborer les projets et conseiller les élus, dans un contexte où les choix d'énergies sont en perpétuelle évolution.</i></p>	<p>Riom Limagne et Volcans Territoire qui réunit 31 communes au nord de Clermont-Ferrand et 68000 habitants. En tant que chargé de la transition énergétique et du développement durable de ce territoire, l'approche transversale est intéressante pour travailler sur la planification urbaine, les espaces sensibles, la dimension sociale... <i>Message 1 : en tant que généraliste, il faut pouvoir trouver des idées et des personnes, donc des financements, pour mettre en œuvre la transversalité.</i> <i>Message 2 : il faut être impliqué personnellement en tant qu'agent pour impliquer les élus, sinon on n'y arrive pas. Il faut aussi des élus moteurs.</i></p>

I - LES ACTEURS ET LEURS SYNERGIES DE COMPETENCES

ACTEURS	COMPETENCES MISES EN OEUVRE
Notre Village	
<u>Ce que les collectivités adhérentes apportent à l'association :</u> - capacité à parler au mieux de leurs actions (relais d'info). - bonne connaissance de leur territoire. - vision pour l'avenir de leur territoire (capacité de s'analyser en vue de mettre en place un projet pour les 15-20 ans à venir). Cette vision du changement est une aide pour les projets.	<u>Ce que l'association apporte à ses collectivités adhérentes :</u> Accompagnement dans leurs programmes d'actions (Agenda 21, agenda 2030, ODD, projet de territoire) avec une vision à 20 ans. A chaque fois, la construction du programme s'effectue avec les acteurs du territoire.
<u>Ce que l'Etat et ses services apportent à l'association :</u> - indicateurs d'évaluation de développement durable. - connaissances en développement durable, sur les outils... - financements.	<u>Ce que l'association apporte à l'Etat et à ses services :</u> - diffusion de ces informations aux collectivités adhérentes.
<u>Ce que les partenaires privés apportent à l'association :</u> - sensibilisation des collectivités sur les outils qu'ils leur proposent pour agir (ex : domaine de l'énergie, du social...).	<u>Ce que l'association apporte à ses partenaires privés :</u> - opportunité de faire connaître leurs produits auprès de collectivités
SDE Allier	
<u>Ce qu'apporte la Région au SDE Allier</u> - partage de réflexion sur les aspects stratégiques de l'énergie (SRADDET, PCAET) et sur les méthodologies et outils pour les traiter, conseils apportés sur les partenaires à contacter. Apport par exemple de logiciels pour évaluer les actions. - appui à l'investissement dans l'énergie.	<u>Ce que le SDE Allier apporte à la Région :</u> - connaissance des réalités du terrain et des perceptions des acteurs du terrain.
<u>Ce qu'apporte le Conseil départemental au SDE Allier</u> - financement - soutien thématique dans les secteurs de compétences du Département (ex : délégation de l'organisation des services de mobilité...).	<u>Ce qu'apporte le SDE au Conseil départemental :</u> - références techniques, neutres et objectives.
<u>Ce qu'apportent les comcom et communes au SDE :</u> - cotisation des collectivités adhérentes - connaissances tirées de leur gestion de terrain. - appui à l'innovation : le SDE a posé des bornes de recharge pour véhicules électriques en demandant un tarif symbolique aux communes. En échange, elles ont fait le nécessaire pour faciliter leur bon fonctionnement (ex : choix approprié de l'emplacement, sensibilisation de la population, finalisation assurée par commune...).	<u>Ce qu'apporte le SDE aux comcom et communes :</u> - services techniques dans une relation d'adhésion qui facilite les relations administratives et la mutualisation, grâce à une confiance réciproque et une vision partagée d'un intérêt réciproque. - innovation.
<u>Ce que les exploitants de réseaux, concessionnaires en monopole d'Etat (ex : GRDF, ENEDIS...) apportent au SDE :</u> - leur force de R&D : les techniciens de ces entreprises apportent beaucoup pour l'innovation ou la généralisation d'innovations en milieu rural (pas évident d'adapter certaines innovations techniques à ces territoires).	<u>Ce qu'apporte le SDE aux exploitants de réseaux, concessionnaires en monopole d'Etat (ex : GRDF, ENEDIS...) :</u> - expression du besoin local et des réalités locales.
<u>Ce que les bureaux d'études apportent au SDE :</u> - montée en compétences.	<u>Ce que le SDE apporte aux bureaux d'études :</u> - montée en compétences. - aide à la mise en réseau des collectivités avec les acteurs privés selon les thématiques (ex : ingénierie du bâtiment).
Riom Limagne et Volcans (RLV)	
<u>Ce que la Région (Observatoire Air Climat Energie) apporte à RLV :</u> - données et infos (diagnostic et suivi de l'impact des politiques publiques sur le territoire), financements.	<u>Ce que RLV apporte à la Région (Observatoire Air Climat Energie) apporte au SDE :</u> - informations sur les réalités et besoins du territoire, pour des programmes d'actions et appels à projets plus pertinents.
<u>Ce que l'Aduhme apporte à RLV :</u> - expertise technique, projets structurants auquel RLV peut se joindre (projet que RLV n'aurait pu conduire seule).	<u>Ce que RLV apporte à l'Aduhme :</u> - des idées, une façon de travailler (aide à la prise de recul en apportant une vision plus globale des projets à des personnes qui sont surtout centrées sur les aspects techniques).
<u>Ce que l'ADEME apporte à RLV :</u> - financement - expertise technique notamment dans les copils des projets développés.	<u>Ce que RLV apporte à l'ADEME :</u> - retours terrain qui leur permettent d'évaluer l'adaptation de leurs dispositifs pour les améliorer

<u>Ce que le Conseil départemental (plateforme de rénovation énergétique habitat) apporte à RLV :</u> - coordination de la réflexion au niveau départemental.	<u>Ce que RLV apporte au Conseil départemental (plateforme de rénovation énergétique habitat) :</u> - participation indispensable au fonctionnement de leur plateforme, retours des besoins du terrain.
<u>Ce que les communes de l'intercommunalité apportent à RLV :</u> - bonne connaissance de leur territoire et habitants, de ce que l'on peut faire ou pas.	<u>Ce que RLV apporte aux communes de l'intercommunalité :</u> - Un peu d'ingénierie pour les petites communes. - Leur inclusion dans des projets structurants (projets qui n'auraient pas de pertinence à l'échelle communale). - Mutualisation de connaissances, d'outils informatiques ou de services à la population (crèches). La mutualisation de personnel a été tentée, mais ne s'est pas bien passée.
<u>Ce que les autres intercommunalités du Grand Clermont apportent à RLV :</u> - projets structurants qui permettent un partage d'expérience, de connaissances et d'infos (ex : scot...), moins de solitude.	<u>Ce que RLV apporte aux autres intercommunalités du Grand Clermont :</u> - projets structurants qui permettent un partage d'expérience, de connaissances et d'infos (ex : scot...), moins de solitude.
SMTC	
<u>Ce que l'agglo apporte au SMTC :</u> - expertise et vision plus globale du développement durable - orientations, finances - soutien institutionnel et technique pour l'aménagement urbain (compétences de la métropole associées au projet).	<u>Ce que le SMTC apporte à l'agglo :</u> - expertise en mobilité - réactivité en termes de fabrication de projet (le SMTC réagit rapidement une fois que les élus « passent commande »).
<u>Ce que l'exploitant apporte à SMTC :</u> - expertise en matière d'exploitation de lignes, connaissance d'utilisation d'un patrimoine (bâti, installation système). - fiabilité/sérénité dans la relation de travail liées au contrat (CSP et non pas DSP) avec l'exploitant, qui engage le SMTC dans la durée.	<u>Ce que le SMTC apporte à l'exploitant</u> - finances à travers le contrat (versement transport) - gestion du patrimoine : évolution et maintien en état, participation aux investissements. - garantie à travers un plan pluriannuel d'investissement - lien entre l'exploitant et les services de l'Etat / la métropole
<u>Ce qu'apportent les associations ou entreprises privées, bureaux d'études au SMTC</u> - expertise dans leurs domaines. - montée en compétence réciproque.	<u>Ce que le SMTC leur apporte :</u> - paiement de leurs services - montée en compétence collective - apport d'expertise en mobilité - Gain en références/retours d'expériences, « vitrine » pour montrer et essayer les technos et matériels.

II - CE QUI FACILITE LES SYNERGIES

- La volonté politique, qui permet d'agir à son échelle quelle que soit la taille de la collectivité ou de la structure.
- Une évaluation partagée : pensée collectivement et acceptée par tous.
- Le décloisonnement des métiers et leur évolution dans une conception systémique permettant la transversalité.
- La coordination des acteurs, même si elle n'est pas suffisante.
- Avoir une vision partagée entre acteurs qui fasse envie pour créer une dynamique et des points de vue convergents pour porter le projet ensemble.
- Avoir un portage/soutien du projet par des leaders d'opinion, qui sont écoutés et respectés par les parties prenantes du projet.
- Choisir l'échelle de territoire la plus pertinente pour le projet (chaque échelle a du sens néanmoins)
- Être à l'écoute des intérêts de chacun entre partenaires et faire preuve d'empathie les uns envers les autres (= se mettre à la place de l'autre pour essayer de comprendre pourquoi il dit ce qu'il dit et fait ce qu'il fait).
- Expérimenter puis montrer, parler concret, d'objets réels et de proximité permet d'intéresser plus facilement les élus et habitants.
- Avoir un diagnostic partagé entre parties prenantes du projet...ce qui suppose de réussir à faire venir les intéressés, pour qu'ils élaborent et partagent ce diagnostic.
- Des opportunités peuvent par leur pertinence, permettre de lancer un nouveau projet.
- La reconfiguration territoriale oblige à réfléchir de manière plus globale au-delà de son territoire, à penser et agir avec les autres.
- La transparence et l'authenticité dans la relation entre partenaires permet de gagner du temps et d'aboutir à un projet plus solide : il est important de pouvoir reconnaître les risques du projet, se donner mutuellement droit à l'erreur.
- Participer à des réseaux d'intelligence collective (d'usages et techniques) pour avoir une approche globale, à des échelles géographiques différentes.
- Savoir communiquer, partager la connaissance et avoir une visibilité sur ce qui se passe à côté de son métier.
- Le partenariat et le renvoi vers des structures spécialisées contribue à la réussite des projets, parce qu'on est plus forts à plusieurs et qu'on ne peut agir seul.
- L'appui sur un réseau, pour profiter de l'expérience des autres et ne pas refaire leurs erreurs ou partir de zéro.
- Les fusions de territoires peut booster les projets de communes.
- Une relation suivie dans le temps (turn-over moindre) avec ses interlocuteurs pour développer des habitudes de travail en commun.

III • CE QUI FREINE LES SYNERGIES

- Rapidité d'évolution (et donc d'obsolescence) des données techniques qui rend difficile l'exercice du conseil aux élus (ex : quand on a enfin fait le point sur une solution à proposer, l'environnement technique a tellement évolué que la solution est déjà dépassée). Elle amène aussi les bureaux d'étude à apprendre en même temps que leurs clients, à travers la réalisation des projets, ce qui n'est pas rassurant pour les clients.
- Incapacité à prévoir l'évolution concrète du territoire liée au changement climatique, qui ne permet pas de penser des projets à 20 ans en fonction de ce que sera réellement la situation dans 20 ans : risque d'erreur qui démobilise les élus et les habitants.
- Tendance de certains acteurs à vouloir une solution parfaite, de peur de se tromper (le coût de l'erreur peut être énorme).
- Volume gigantesque d'informations à synthétiser et besoin de compétences multiples pour le faire.
- Les différences de fonctionnement entre structures partenaires (ex : collectivités et entreprises) : relation différente au temps du projet (court terme, long terme) et impact sur la capacité à s'engager dans le projet.
- Période électorale qui gèle les projets pendant 6 à 9 mois.
- Le sentiment que le partenaire n'est jamais assez compétent.
- La confrontation des savoirs non arbitrée ou animée, donc stérile.
- La simplification des messages.
- Les écarts trop importants de niveaux de connaissances (ex : habitants qui font des propositions inutilisables car ils ne connaissent pas les compétences des différents niveaux territoriaux).
- Multiplicité et complexification des dispositifs et financements sur lesquels peuvent s'appuyer le projet, qui ne facilite pas le travail collectif car tout le monde s'y perd.
- Intérêts divergents, ou solution d'intérêt général qui nuit à des intérêts particuliers (ex : choix technique bon pour le long terme, mais qui crée une perte d'emploi à court terme).
- Les fusions de territoires : des communes peuvent, après fusion, arrêter tous leurs projets.
- Elargissement de la taille des intercommunalités : difficulté pour les élus de bâtir des projets pour des territoires dont ils ne sont pas proches et ne connaissent pas les réalités. Difficultés pour les agents d'une nouvelle communauté de communes à travailler ensemble si leurs habitudes de travail et types de fonctionnement étaient très différents. Multiplicité d'élus référents pour un même projet, du fait du besoin de transversalité, qui alourdit le travail et complique la prise de décision.
- Souvent, chaque élu se sent concerné par son propre territoire et son projet, pas par celui des autres car chacun est sur ses compétences. Il y a un empilement d'outils mais pas de mise en cohérence.
- Manque de passerelle entre l'échelle communale et communautaire : par exemple, difficulté pour les communes qui ont un agenda 21 à le faire prendre en compte dans les PACET de leur intercommunalité, bien qu'elles participent aux travaux sur le PCAET.
- Tendance des élus des communes à vouloir parler tout de suite de l'action et à sous-estimer l'importance de la phase de diagnostic. Or, les PCAET et projets d'échelle importante nécessitent une partie d'analyse importante.
- Turn-over incessant des interlocuteurs qui oblige à tout reprendre à zéro avec le nouvel arrivé (perte de temps et d'énergie).
- Souhait d'autarcie de certains territoires (repli sur soi).
- La connaissance d'un risque ou d'un problème ne suffit pas à faire agir pour le limiter ou le solutionner (ex : pneumologue qui fume alors qu'il connaît les risques du tabac ⇒ importance des sciences sociales pour repérer ce qui motive les changements de comportements et comment susciter les changements).