

COMMUNAUTÉ DES TERRITOIRES DÉMONSTRATEURS
DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

ACCOMPAGNEMENT À LA STRUCTURATION DU RÉSEAU

DOCUM
Diagnostic

AUXILIA
CONSEIL EN TRANSITION

Ce document n'engage que ses auteurs et ne reflète pas la position du Ministère de la transition écologique.



SOMMAIRE

/ AVANT PROPOS	3
Contexte de la commande.....	3
Méthodologie.....	4
/ INTRODUCTION – TERRITOIRES, RESEAUX ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	5
Du développement durable à la transition écologique.....	5
Réseaux d'acteurs et production de politiques publiques.....	6
Influence des réseaux sur les territoires.....	7
1/ ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE LA CTDTE	8
Méthodologie de la cartographie d'acteurs.....	9
Cartographie des réseaux et experts de la TE locale.....	10
Parangonnage	14
AMORCE.....	15
Le CLER – Réseau pour la transition énergétique.....	16
La « Fabrique des Transitions »	17
La communauté de l'appel à communs « Résilience des territoires »	18
Le réseau des « Territoires Engagés pour la Transition Ecologique »	19
Principaux enseignements.....	20
2/ ANALYSE DES PRINCIPALES CIBLES DE LA CTDTE	21
Méthodologie de l'analyse des cibles.....	22
Matrice d'analyse des cibles.....	23
Principaux enseignements.....	24
3/ ANALYSE DE LA CTDTE D'APRÈS SES MEMBRES ET SES PARTENAIRES	25
Méthodologie	26
Matrice FFOM.....	27
/ CONCLUSION	29
/ ANNEXES	31

AVANT-PROPOS

/ CONTEXTE

La Communauté des Territoires Démonstrateurs de la Transition Ecologique (CTDTE) a été créée en mars 2021 par la ministre Barbara Pompili, à la suite des démarches CTE et CRTE, et pour fédérer les territoires porteurs de ces derniers. Elle regroupe aujourd'hui plus de 800 membres.

Auxilia a été mandaté par le Commissariat Général au Développement Durable, animateur de la communauté, pour apporter un soutien méthodologique et un conseil stratégique basé sur notre expérience d'animation de réseau pour aider à structurer et pérenniser la communauté avec les parties prenantes.

La structuration de cette communauté vise à consolider la dynamique de réseau amorcée, pour favoriser le passage à l'acte et accélérer la transition écologique des territoires.

/ OBJECTIF DU DIAGNOSTIC

Ce diagnostic vise à fournir des éléments d'aide à la décision pour structurer le réseau en s'intéressant aux questions suivantes, avec le CGDD et les membres de la communauté :

- Quels sont les besoins des acteurs territoriaux dans la mise en œuvre de la transition écologique ?
- Quels réseaux et autres acteurs de la transition écologique sont déjà présents aux côtés de ces acteurs ? Comment se positionnent-ils dans l'écosystème global des acteurs de la transition écologique ?
- Répondent-ils déjà aux besoins des territoires et comment ?
- Quels sont les caractéristiques de la CTDTE aujourd'hui ?
- Quels enjeux et points de vigilance prendre en compte pour positionner la CTDTE en complémentarité des réseaux existants et définir sa raison d'être ?

AVANT-PROPOS

/ QUELLE METHODE ?

/ POURQUOI ?

/ PERSONNES INTERROGÉES

<p>✓ Enquête en ligne auprès des membres de la CTDTE</p>	<p>▶ Evaluer les besoins des membres, de leur perception de la communauté et de leurs attentes à son égard. ▶ <i>Limite : taux de participation à l'enquête relativement faible par rapport aux effectifs (46 réponses sur 800 destinataires)</i></p>	<p>👤 Les membres de la CTDTE</p>
<p>✓ Parangonnage de 5 réseaux de territoires</p>	<p>▶ Réunir les données disponibles sur la communauté et son environnement auprès de réseaux d'acteurs de la TE caractéristiques pour ajuster son positionnement</p>	<p>👤 Association CLER (Jean-Baptiste LEBRUN, directeur, Charlotte TARDIEU et Anne AUCLAIR, responsables de projet territoires) ; 👤 Association AMORCE (Nicolas GARNIER, délégué général, Romain JACQUET, responsable des relations publiques, Florent COSNIER, chargé de mission juridique et fiscale) ; 👤 Fabrique des Transitions (Julian PERDRIGEAT, délégué, Anne-Louis NEGRE, chargée de missions) ; 👤 Appel à communs « Résilience des territoires » - ADEME (Gabriel PLASSAT, Ingénieur Energie et prospective, transport et mobilité) ; 👤 Programme « Territoires Engagés pour la Transition Ecologique » - ADEME (Eric VESINE, chef du service Animation territoriale)</p>
<p>✓ Atelier de cartographie des acteurs</p>	<p>▶ Recenser et qualifier collectivement les acteurs de la transition écologique territoriale susceptibles de participer à la communauté ou d'interagir avec elle</p>	<p>👤 Une trentaine de participants volontaires</p>
<p>✓ Entretiens</p>	<p>▶ Compléter les informations collectées et la consultation du collectif par des échanges de fond avec des acteurs-clés, animateurs ou utilisateurs de réseaux d'acteurs. ▶ <i>Limite : Deux entretiens n'ont pu être réalisés, faute de réponse des enquêtés aux relances (Philippe RIO, maire et Samuel AUBIN – chercheur)</i></p>	<p>👤 CEREMA (Pascal BERTEAUD, directeur général, Juliette MAITRE, directrice de projets, Sandrine FOURNIS, directrice de mission plate forme collaborative), 👤 Elu de commune rurale (Patrick SABIN, maire d'Escource), 👤 DICOM MTE (Isabelle GALIEVSKY, chargée d'affaire société civile, Fanny DE MONTMAGNER, responsable du planning stratégique, Rodolphe VINCENT, chef du département expertise, contenus et influence), 👤 ANCT (Jérôme GUTTON, délégué interministériel aux CRTE, Julien MEGDOUD, référent contractualisation coordination nationale des CRTE, Pol LAMBERT, stagiaire.), 👤 Réseau des DDT (Yves SCHENFEIGEL, Directeur de la DDT31, Stéphane LE GOASTER, Directeur adjoint de la DDT31), 👤 Réseau des DREAL (Hervé VANLAER, Directeur DREAL Grand Est, Thierry MARY, Chef du Service Aménagement Energies Renouvelables DREAL Grand Est), 👤 DGALN (Anne-Lorraine LATRAYE, Directrice de projet Offre de service Territoires et Usagers, Charline NENNIG, Chargée de mission "nouveau conseil aux territoires"), 👤 SNDGCT (Christophe LEFORT DG ville de Saint Priest et membre du bureau national du SNDGCT)</p>
<p>✓ Constitution et consultation du groupe miroir</p>	<p>▶ Associer un échantillon des membres de la CTDTE aux travaux pour les consulter tout au long de la démarche de structuration</p>	<p>👤 16 représentants volontaires recrutés à travers le formulaire de l'enquête</p>

- De manière générale, la démarche a permis de recueillir un matériau riche mais nécessairement subjectif. Cette limite inhérente amène à souligner dès à présent le besoin de perpétuer tout au long de l'existence de la CTDTE des relations ouvertes et nourries avec les autres réseaux d'acteurs de la TE.

INTRODUCTION – TERRITOIRES, RÉSEAUX ET DÉVELOPPEMENT DURABLE (1/3)

Comment les réseaux contribuent-ils à ce que les acteurs territoriaux s'approprient et mettent en œuvre la transition écologique ?

/DU DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE¹

« Répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » : l'objectif de développement durable (DD) a plus de 30 ans et reste un concept structurant, récemment réaffirmé dans l'Agenda 2030 et ses 17 ODD adoptés en 2015 par les Nations Unies.

La transition écologique (TE), notion plus récente, a pris de l'importance en France ces dernières années au point de donner son nom au ministère compétent et à l'Ademe, tandis que le DD est moins usité.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce glissement :

- La popularisation puis l'institutionnalisation du DD, conduisant à des détournements (*greenwashing*) et à un affaiblissement du concept
- Le constat de l'accroissement des inégalités et de l'aggravation de la crise environnementale, marquant l'échec des politiques de DD
- La critique du postulat de l'égalité importance des 3 piliers du DD (écologique, social et économique), postulat rendu caduc par la prise de conscience des limites planétaires d'une part, et d'autre part des impacts et des rapports de force du système économique, qui entraînent en pratique la primauté de l'économie sur le social et l'environnemental.

De fait, le besoin d'une nouvelle dénomination a vraisemblablement émergé pour désigner un projet plus radical de changement de système

susceptible de permettre aux sociétés de surmonter l'ampleur de la crise environnementale (idée de soutenabilité et de durabilité forte).

La TE peut être considérée comme couvrant un champ plus restreint que le DD, mais elle sous-entend avant tout une révision des priorités du DD au profit de l'environnement, parfois du social mais de manière plus implicite.

En pratique, dans le cadre de ce diagnostic, la notion de TE était employée avec une acception transversale par de nombreux acteurs entendus, y compris relativement à des sujets d'ordre social et économique. Elle est au besoin précisée ou réinterprétée sous des appellations comme, par exemple, « transition écologique et solidaire » ou « transition systémique ». ²

Toutefois, que le social soit mentionné ou non, et même quand il est considéré explicitement comme aussi important que l'environnement, il est généralement insuffisamment traité : l'ampleur des transformations nécessaires, leur traduction opérationnelle et son interdépendance avec le pilier écologique sont trop souvent impensées.

Le concept de *transition* étant polysémique, et pouvant renvoyer à la fois à une transformation profonde de l'organisation sociale et des modes de vie défendue par la sphère militante, et à une approche plus gestionnaire et planificatrice en continuité des politiques DD, il fait lui aussi l'objet de critiques.

Au-delà de la sémantique choisie, il demeure souvent utile et porteur de sens de clarifier et confronter les visions des acteurs concernés et les approches qu'ils préconisent pour résoudre les crises actuelles.

Une problématique récurrente et consensuelle concernant le DD comme la TE est **de traiter leurs enjeux dans toutes les politiques locales aussi bien au niveau politique qu'au niveau opérationnel.**

¹ [Larrère Catherine, « Pourquoi parle-t-on de transition écologique ? », The Conversation, 2021/2/14, en ligne.](#) et [Bourg Dominique, « Transition écologique, plutôt que développement durable », Vraiment durable, 2012/1 \(n° 1\), p. 77-96.](#)

² *Compte tenu de la prévalence de la TE dans les discours actuels, c'est aussi le terme que nous employons dans ce document, dans une acception globale et transversale du concept.*

/RÉSEAUX D'ACTEURS ET PRODUCTION DES POLITIQUES PUBLIQUES³

Un réseau social est un ensemble de relations entre un ensemble (organisé ou non) d'acteurs. Ces relations peuvent être de différentes natures (transmissions d'informations, de perceptions ou d'évaluations, d'ordres, contact verbal ou physique, transactions monétaires, transferts de biens, échanges de services) et les acteurs peuvent être des individus, des groupes informels ou bien des organisations plus formelles.

Pour multiplier les coopérations fructueuses, le réseau doit au bout d'un moment **« faire communauté »**, c'est-à-dire que les entités qui le constituent forment un groupe identifié, avec une vision ou des propriétés communes, ce qui leur permet de prendre des initiatives en confiance.

Les **réseaux formels et organisés** comme la CTDTE partagent généralement les mêmes **caractéristiques de base** :

- Un collectif de participants
- Une équipe et des moyens d'animation
- Une vision, un cap, une identité
- L'organisation de temps collectifs et d'échanges
- La capitalisation des productions du réseau
- La mise en place d'outils pour faciliter les activités du réseau (base de données, annuaire, plateforme...)

Le réseau ne monte généralement pas en puissance spontanément. **L'équipe d'animation joue un rôle crucial** pour structurer le réseau (organisation du fonctionnement, coordination des travaux, suivi et évaluation), soutenir la dynamique de groupe (coopérations, convivialité) et représenter le réseau dans les relations partenariales.

Tout en étant le résultat des relations entre les éléments qui les constituent,

les réseaux contraignent des comportements et contribuent à transformer les structures sociales et sociétales. Ils coordonnent les actions de leurs participants, en leur permettant d'accéder à des ressources et de nouer des alliances pour résoudre leurs problèmes, mais aussi en déployant des mécanismes de régulation qui permettent de stabiliser le réseau lui-même, mais entraînent aussi une répartition du pouvoir entre les membres. Ces relations, mécanismes et rapports de pouvoir dépendent des acteurs, de leurs intérêts et de leurs ressources.

L'analyse empirique des réseaux a montré en particulier qu'**ils contribuent à produire l'action publique.** Dès lors que les agents de la puissance publique sont en réseau, entre eux et/ou avec la société civile, se mettent en place des mécanismes de régulation croisée qui reconfigurent continuellement les rapports de pouvoir et l'organisation de l'action publique.

Parallèlement, les réseaux sont étroitement liés à la **production d'idées et d'innovations**, en faisant converger des acteurs hétérogènes autour de leur diffusion et à leur reconnaissance. La constitution d'un espace de sens partagé est un processus structurant pour le réseau : cette opération de traduction favorise la compréhension mutuelle, et donc la naissance de relations et la production d'action collective.

³ Merklé Pierre, *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris, Éd. La Découverte, coll. Repères, 2004, 128 p. et Lascombes Pierre, « Rendre gouvernable : de la "traduction" au "transcodage" : l'analyse des processus de changement dans les réseaux d'action publique », *La Gouvernabilité*, CURAPP, Paris, PUF, 1996, pp. 325-338.

INTRODUCTION – TERRITOIRES, RÉSEAUX ET DÉVELOPPEMENT DURABLE (3/3)

Du côté des politiques publiques, les réseaux d'acteurs ont ainsi pour effets :

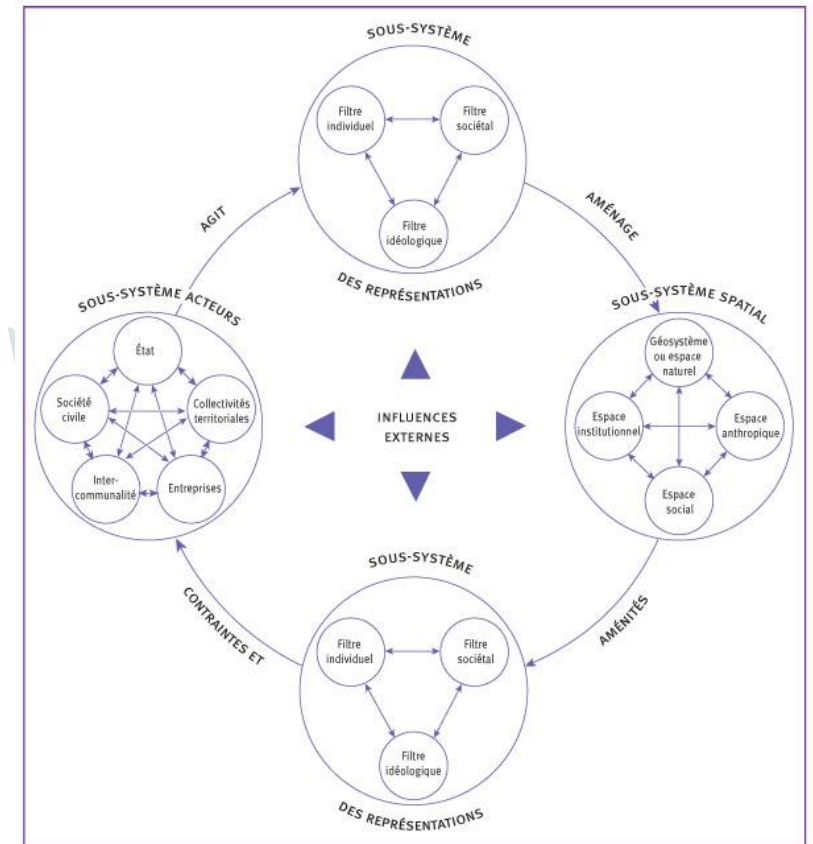
- la formulation de nouveaux problèmes ou le reformatage de problèmes existants, jusqu'à leur formalisation consensuelle sous forme d'EDL, de loi, etc. (ex : le phénomène de précarité énergétique) ;
- La reprise et l'adaptation de pratiques et programmes établis, pour qu'ils traitent des enjeux émergents, ou puissent s'articuler entre eux (ex : passage des CTE aux CRTE) ;
- la diffusion élargie de solutions concrètes et innovantes, et la négociation de compromis pouvant déboucher sur des solutions acceptables par un maximum d'acteurs concernés (ex : niveaux de protection des écosystèmes, contrats de performance énergétique) ;
- La création du cadre (principes et instances) d'évaluation des actions.

/INFLUENCE DES RÉSEAUX SUR LES TERRITOIRES

« Le **territoire** est un système complexe évolutif qui associe un ensemble d'acteurs d'une part, l'espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d'autre part. »⁴

Cet ensemble d'acteurs ne transforme pas le territoire uniquement par des décisions rationnelles. En effet, **le territoire fait système : il évolue suivant une boucle de rétroaction entre 1) l'espace géographique, 2) les acteurs, et 3) leurs représentations**, c'est-à-dire les filtres qui influencent les acteurs dans leurs décisions en fonction de ce qu'ils observent du territoire et de la projection future qu'ils en ont. Le système territorial subit dans le même temps des **influences externes** pouvant agir sur sa trajectoire.

Les réseaux ouverts aux collectivités et spécialisés sur les enjeux environnementaux se sont surtout multipliés à partir des années 1980, décennie du premier mouvement de décentralisation. Depuis, l'essor des TIC a considérablement favorisé les réseaux et augmenté leur force de frappe. La progression de la décentralisation et la montée de la TE dans le débat public ont par ailleurs renforcé la légitimité des réseaux tournés vers la TE locale.



En dépit de leur foisonnement et d'une relative saturation de leurs espaces d'expression, ces réseaux jouissent d'un contexte propice pour faire évoluer les systèmes de représentation et orienter les comportements des acteurs. **Ils exercent ainsi une influence certaine sur les systèmes territoriaux – sans parvenir, pour l'instant, à provoquer la rupture nécessaire.**

⁴ (citation et figure) [Moine Alexandre, « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », L'Espace géographique, 2006/2, p. 115-132.](#)

1 // ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE LA CTDTE

DOCUMENT DE TRAVAIL

CARTOGRAPHIE DES RESEAUX ET EXPERTS DE LA TE LOCALE

La première partie de ce diagnostic vise à **décrire et analyser l'environnement externe de la CTDTE, en particulier la galaxie des réseaux existants.**

Ce travail se base sur l'ensemble de la matière récoltée et plus particulièrement lors de l'atelier de cartographie des acteurs, qui a réuni une trentaine de membres de la communauté.

Réaliser une cartographie complète et neutre des réseaux et des acteurs experts du développement durable local est un défi méthodologique en raison de :

- la diversité des sujets et des acteurs concernés ;
- la multiplication récente des communautés d'acteurs et des coopérations à toutes les échelles, notamment régionale/locale ;
- l'éclatement des perceptions de l'écosystème global chez les acteurs des territoires, celle-ci étant très variable en fonction du contexte propre à leur territoire, de leur parcours, et de leur métier.

La cartographie page suivante n'a donc pas vocation à dresser cet état des lieux objectif et exhaustif, mais à donner une **représentation sensible et indicative de l'environnement partenarial de la CTDTE issue des visions (parfois contradictoires) des acteurs entendus dans le cadre de ce diagnostic.**

Elle fait apparaître en priorité :

- les acteurs dont la vocation première est d'animer une communauté ou un réseau impliquant des porteurs de politiques locales de TE, notamment issus des collectivités (agents et élus) ;
- les acteurs qui mettent de l'ingénierie et de l'expertise à disposition de ces porteurs de politiques locales de TE.

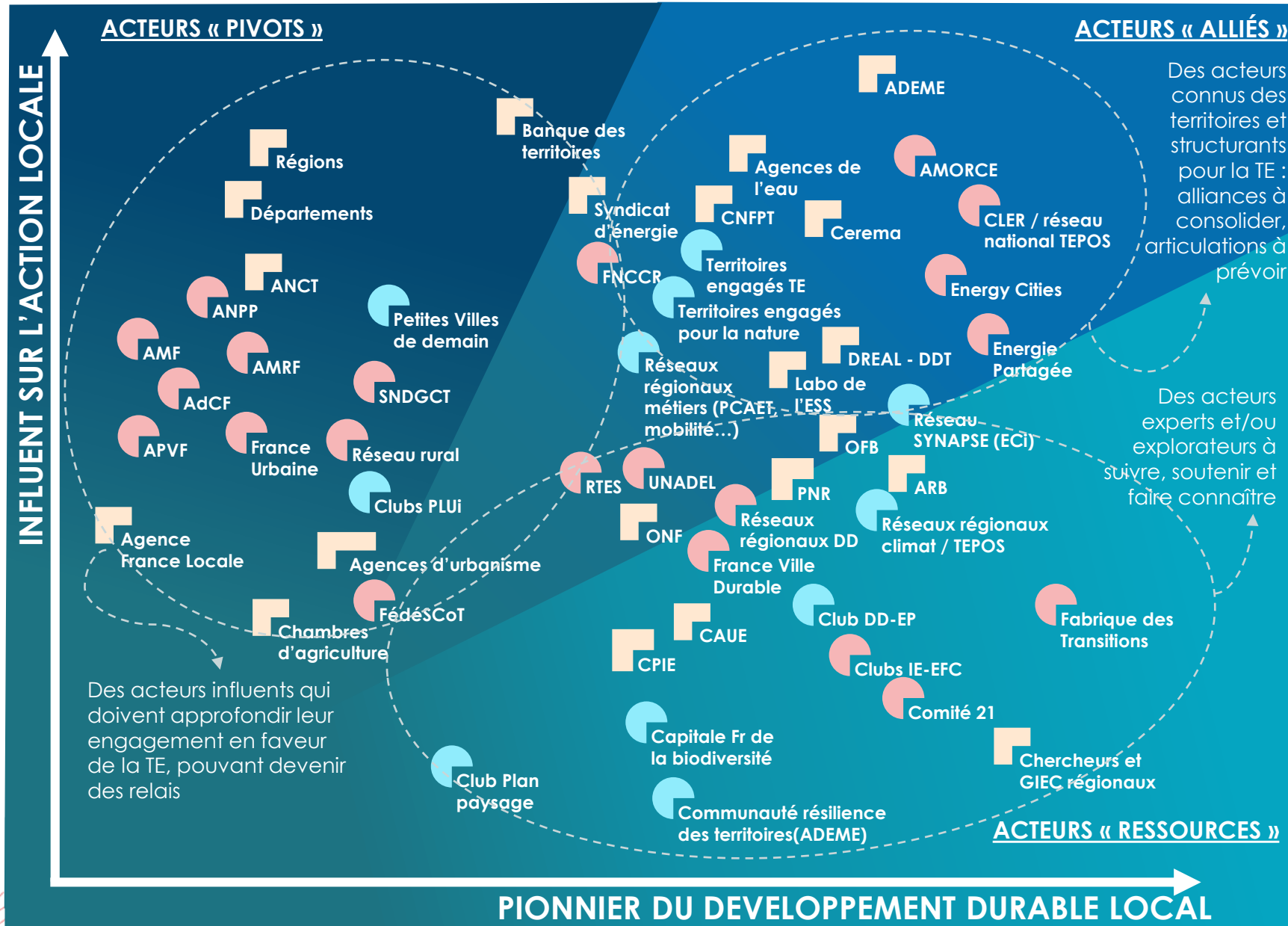
Il est à noter que certains acteurs ne figurent pas sur cette cartographie, mais jouent un rôle important dans la mise en œuvre de la TE locale.

C'est le cas de nombreuses ONG et associations, qui n'ont pas pour objet de mettre les collectivités en réseau et/ou n'ont pas d'ancrage local marqué, mais dont la contribution experte à leurs thématiques est connue et reconnue par les territoires, comme France Nature Environnement ou négaWatt.

Par ailleurs, la plupart des apporteurs d'ingénierie font eux-mêmes partie d'un réseau national qui leur est propre. Ces réseaux contribuent largement à la montée en compétence et la qualité de leur mission d'accompagnement des territoires (ex : FNCAUE, UNCPPIE, réseaux internes du MTE et de ses opérateurs).

Cela permet de mesurer l'extrême richesse de l'écosystème national de la TE locale.

CARTOGRAPHIE DES RESEAUX ET EXPERTS DE LA TE LOCALE



- Réseaux pilotés et animés par des organismes publics
- Réseaux pilotés et animés par des organismes privés, notamment associations
- Apporteurs d'ingénierie et d'expertise

L'enquête menée auprès des membres (voir annexe) indique que plus de 80% des répondants participent à d'autres réseaux.

On peut distinguer notamment :

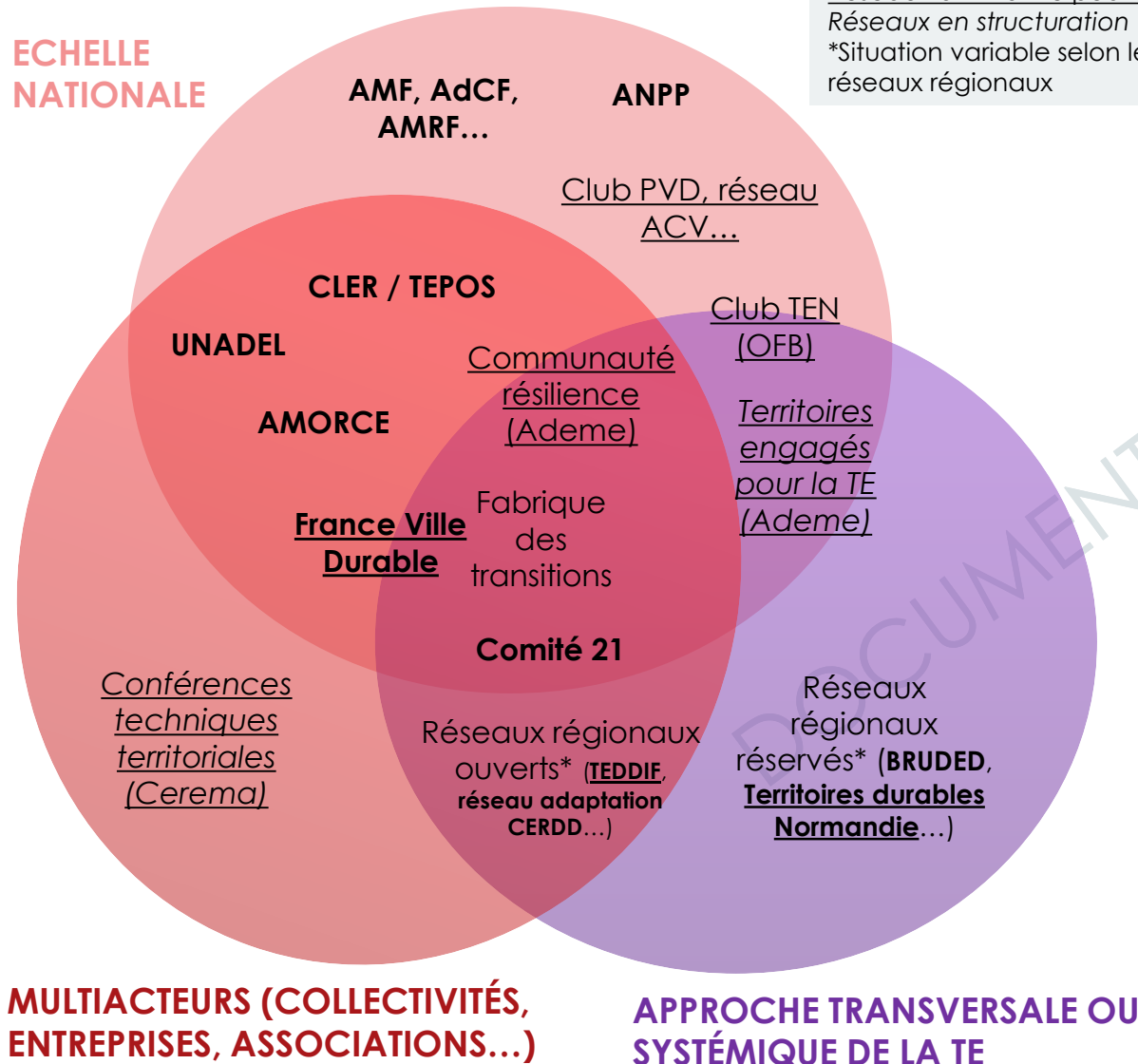
- les réseaux, généralement de statut associatif, créés à l'initiative d'acteurs territoriaux (*bottom-up*) ;
- et les réseaux d'initiative administrative, souvent nés de programmes publics (appels à projets, labellisations...) visant à accompagner ou mobiliser les territoires (*top-down*).

Les réseaux métiers et techniques sont nombreux et variés dans le paysage actuel. Par ailleurs, le sujet « énergie-climat » semble prédominer au sein des réseaux thématiques. Cette porte d'entrée sur la TE locale a en effet été largement explorée et débattue ces dernières années (COP21, loi de 2015, présence des EnR dans le paysage, controverse récurrente sur le nucléaire...)

Enfin, certains apporteurs d'ingénierie sont aussi des financeurs importants, ce qui encourage les territoires à les solliciter : Ademe, Banque des territoires...

ANALYSE GLOBALE DE L'ENVIRONNEMENT – DÉTAIL DE RÉSEAUX CHOISIS

ECHELLE
NATIONALE



- Parmi les réseaux nationaux souvent cités comme actifs et innovants, plusieurs partagent des caractéristiques de la CTDTE, ce qui plaide en faveur de l'établissement de **partenariats** pour identifier des complémentarités plus fines, ou pour un rapprochement via la **gouvernance** du réseau – d'autant plus lorsqu'ils sont portés par des opérateurs et partenaires.
- Apparemment similaires, **ces réseaux ne semblent pas tous en dynamique ascendante ou bien connus des territoires.**
- Dans l'ensemble, **les réseaux d'initiative publique sont assez récents et sont nés dans le cadre de programmes d'accompagnement ou d'apport d'ingénierie**, tout comme la CTDTE. Se pose la question de la pérennité de ces programmes, à l'issue d'un remaniement ministériel ou une fois les enveloppes épuisées, et de l'impact sur les communautés créées.

FOCUS / L'importance des réseaux régionaux

Les réseaux régionaux figurent en bonne place parmi les exemples cités dans l'enquête. Il s'agit surtout de réseaux généralistes ou thématiques animés par les directions régionales de l'Ademe, la DREAL ou la Région, parfois en co-pilotage.

Impossible de tous les lister : dans certaines régions, on recense au moins une vingtaine de réseaux d'acteurs territoriaux qui concernent la TE. Certains réseaux ont déjà une durée de vie respectable (par ex. le lancement du réseau TEPOS de Nouvelle Aquitaine date de 2012), et bénéficient d'une bonne proximité avec les territoires et leurs interlocuteurs locaux, ce qui leur permet de créer des coopérations et de repérer de nouveaux retours d'expérience.

Les liens de ces réseaux avec la CTDTE sont plutôt indirects, essentiellement via les services déconcentrés : actifs dans la communauté, ils sont parfois animateurs eux-mêmes d'un réseau régional. Cependant, cela pourrait évoluer car plusieurs réseaux nationaux tendent à se territorialiser ou se régionaliser, comme les Clubs TEN.

/UN LIEN CROISSANT ENTRE INGÉNIERIE TERRITORIALE, INSTRUMENTS DE POLITIQUE PUBLIQUE ET DYNAMIQUES DE RÉSEAUX

- **La multiplication récente des communautés** issus de programmes publics d'accompagnement a enrichi considérablement l'écosystème de la TE pour les territoires, notamment sur le plan de l'ingénierie et des ressources disponibles. Ce faisant, elle contribue toutefois aussi à le complexifier et à le rendre peu lisible pour les débutants sur le sujet.
- D'autre part, des **moyens importants** sont vraisemblablement consacrés à ces triptyques « programme / plateforme / communauté(s) ». La multiplication de ces programmes et leur ambition communautaire soulève également un enjeu de **cohérence et de rationalisation de l'action publique**.

/DES BÉNÉFICES MUTUELS POSSIBLES AVEC LE NOUVEAU CONSEIL AUX TERRITOIRES ET LA STRUCTURATION EN COURS DE « TERRITOIRES ET USAGERS »

- **L'offre de services « Territoires/Usagers »**, qui fait partie intégrante de la démarche de transformation de la DGALN, a pour objectif d'accélérer la mise en œuvre locale des politiques publiques, de gagner en lisibilité en interne, de fluidifier les interactions avec les parties prenantes jusqu'au « dernier kilomètre » (collectivités, services déconcentrés, opérateurs), et enfin de garantir la cohérence et la transversalité des politiques publiques et des dispositifs.
- L'équipe en cours de recrutement aura entre autres pour mission, non pas de se substituer aux réseaux existants, mais d'assurer l'animation des services déconcentrés pour la mise en œuvre du Nouveau Conseil aux territoires, la coordination avec les partenaires nationaux qui pilotent des dispositifs, organiser le dialogue stratégique avec les préfeture et de soutenir les animateurs de réseaux territoriaux, etc.

- Dans une optique de sobriété de l'action publique, et dans la mesure où Territoires et usagers a vocation à la fois à renforcer le lien aux territoires, (potentiellement en s'appuyant sur des référents régionaux), et à faire évoluer le fonctionnement interne de l'Etat dans l'application des politiques locale de la DGALN, un ensemble de synergies semblerait profitable aux deux partis, au sens où le réseau CTDTE pourrait compléter et renforcer le lien aux territoires qui est au cœur de l'offre Territoires et usagers, tandis que Territoires et usagers devrait contribuer à l'articulation des travaux du réseau avec les autres projets du ministère. A minima, un partage des données et informations récoltées sur les territoires de part et d'autre semble nécessaire.

/UNE COOPÉRATION AVEC L'ANCT AMENÉE À ÉVOLUER ?

- **L'Agence nationale de cohérence des territoires** est déjà en coopération avec le CGDD pour le pilotage des CRTE, et il pourrait sembler cohérent d'envisager une forme de co-pilotage de la communauté qui résulte de ce programme. L'ANCT dispose par ailleurs de compétences d'animation de réseau qu'il pourrait être intéressant de mobiliser pour la CTDTE.
- Néanmoins, l'approche de la TE locale côté ANCT est différente : moins experte, moins technique, avec une ambition plus mesurée correspondant à son approche très large du développement local, où il n'y a pas forcément lieu de donner la priorité systématiquement aux enjeux environnementaux. L'ANCT prône aussi l'adaptation du niveau de langage et du niveau des expériences présentées, pour les rendre abordables au plus grand nombre, et notamment ceux qui doivent être acculturés au sujet.
- Renforcer la coopération interministérielle autour de la CTDTE suppose de pouvoir disposer de l'espace d'échange nécessaire pour parvenir à une vision partagée et à une répartition claire des rôles et des tâches.

ANALYSE GLOBALE DE L'ENVIRONNEMENT

/DES OPÉRATEURS ET ACTEURS ASSOCIATIFS SOUCIEUX D'ASSEOIR LEURS RÉSEAUX, AVEC DES ATTENTES EN TERMES DE COOPÉRATION

- Les **réseaux associatifs** s'appuient plus particulièrement sur la mobilisation directe de leurs membres et instances de gouvernance, qui prennent des initiatives et peuvent s'autosaisir de groupes de travail, organiser des événements... Conscients de leur rôle pionnier et de la qualité de leur dynamique communautaire, ils cherchent à la fois à préserver leur autonomie (voire leur force de plaidoyer), tout en ayant besoin de reconnaissance, de coopération et de soutien financier pérenne. A la différence des pouvoirs publics, ils n'ont pas la possibilité de faire évoluer directement le cadre juridique et financier de la TE et peuvent donc avoir une attente forte à cet égard.
- Les **opérateurs** (tels que l'OFB avec Territoires engagés pour la nature) ont une position claire : ils sont à la fois en recherche de cohérence et d'articulation entre eux, et avec la CTDTE, mais aussi en demande de soutien pour le déploiement de leurs programmes respectifs.
- Dans ce contexte, soulignons qu'au moins 2 réseaux publics sont en cours de structuration ou de restructuration, ce qui peut donner un peu de marge de manœuvre en termes de positionnement réciproque dans les tous prochains mois :
 - **Territoires engagés pour la TE** (voir le parangonnage) : l'ADEME finalise sa plateforme et travaille au renforcement de la dynamique réseau associée - peut-être en décentralisant l'animation à l'échelle régionale ?
 - **Conférences techniques territoriales** : le Cerema prévoit dans sa stratégie 2021-2023 de faire évoluer ces instances vers « une

conférence dédiée à chaque région administrative », associant des acteurs privés, adossée à la plateforme de services (plateforme Expertises.Territoires). Il est également « proposé une plus large association des élus, en particulier grâce à un comité national constitué de représentants des associations d'élus. »

Parangonnage de 5 réseaux

AMORCE

Le CLER – Réseau pour la transition énergétique

La Fabrique des transitions

Communauté de l'Appel à communs « Résilience des territoires »

Territoires engagés pour la transition écologique

/ EN QUELQUES MOTS : AMORCE (Association nationale des collectivités territoriales et de leurs partenaires pour la gestion de l'énergie, des déchets, de l'eau et de l'assainissement, en faveur de la transition écologique et de la protection du climat) est une **association** loi 1901 créée en **1987** par un élu de Villeurbanne et dont le siège est situé à Villeurbanne (69). Elle accompagne ses adhérents pour leurs besoins en **ingénierie** sur les questions d'énergie, de déchets et d'eau, et **représente leurs intérêts** auprès des instances étatiques.

/ PUBLICS CIBLES ET GOUVERNANCE : AMORCE comptait **1045 adhérents** en 2021, réunis en **Assemblée Générale** composée de **2 collèges** : Collectivités (2/3 des membres) et Partenaires des collectivités (1/3 des membres, avec des associations et fédérations partenaires, fabricants, fournisseurs, opérateurs, bureaux d'études, cabinets juridiques, organismes financiers). Cette assemblée élit les membres du **Conseil d'Administration** (35 administrateurs du collège des CT +15 du collège des partenaires) qui gère les affaires courantes et définit l'ordre du jour de l'Assemblée Générale. Enfin, le **Bureau**, composé de vice-présidents et d'un président réalise le suivi de l'organisation et du fonctionnement de l'Association et définit l'ordre du jour du CA.

/ ORIENTATIONS STRATEGIQUES : AMORCE a été créée afin d'obtenir de l'Etat une TVA réduite sur réseaux de chaleur et pour le traitement des déchets, mais aussi pour renforcer le partage d'expérience entre élus. Les partenaires privés des collectivités (associations, entreprises dont gestionnaires de réseaux) ont été inclus dans un second temps. Elle a développé son expertise interne au fil des années, débutant avec les réseaux de chaleur, puis les déchets, l'énergie et enfin, l'eau et la propreté. Dans les années qui viennent, AMORCE entend **étendre son expertise sur tous les domaines techniques de la transition écologique** et accroître encore davantage le nombre de ses adhérents.

/ SERVICES ET MOYENS D'ACTION :

- **Conseil** direct à ses adhérents ;
- Animation d'une **plateforme d'échange** sur des problématiques techniques spécifiques ;

- **Publications techniques spécialisées** (guides, rapports, enquêtes, newsletter) à la disposition de ses adhérents ;
- **Lobbying** parlementaire et gouvernemental.

/ MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS :

- Les **charges** d'AMORCE en 2020 étaient de **2 334 680€**, issues principalement de frais de personnels (78%), de coûts de structure (10%) et de dépenses liées à ses activités (10%). Les **29 salariés** de l'association sont répartis entre les pôles et services thématiques (Déchets, Energie & Réseaux et Eau) et support (Administratif et Institutionnel, Juridique & Fiscal).
- Les **produits** d'AMORCE en 2020 s'élevaient à **2 427 158€**, issues à 75% des cotisations de ses membres (53% CT et 23% partenaires). Elles sont également à environ 15% issues de conventions avec l'ADEME, le reste provenant de la Banque des territoires ou du programme CEE « Slime-Pacte -15% ».

/ OUTILS NUMERIQUES ET PLATEFORME

- **3 communautés généralistes**, des espaces virtuels d'échange sur les thématiques Déchets, Energie & Réseaux, et Eau, sur lesquelles les adhérents peuvent partager entre eux et avec les services d'AMORCE leurs retours d'expériences, bonnes pratiques, questions d'ordre technique ou juridique, et documents de leurs choix. *
- **3 communautés spécialisées** : Réseaux insulaires, Précarité énergétique, Rénovation énergétique et CRTE.
- **35 groupes de travail thématiques** et quelques réunions par catégorie d'acteurs publics territoriaux

/ PRINCIPAUX RENDEZ-VOUS : Au cours de l'année 2020 et en raison de la situation sanitaire, l'AMORCE a coorganisé un total de **5 colloques** en vidéoconférence, dont les 16^e rencontres annuelles des réseaux de chaleur et de froid, et d'autres rencontres sur la rénovation énergétique, le service public de gestion des déchets, la REP et la lutte contre la pollution de l'eau.

/ EN QUELQUES MOTS : Le CLER est une **association** loi 1901 créée en **1984**, son siège est à Montreuil. Fondée par des associations et des PME suite à la baisse des subventions aux énergies renouvelables avec l'objectif d'en faire un réseau, elle a structuré au fil des années une **action de plaidoyer** pour un soutien public de la transition énergétique. Elle anime désormais plusieurs réseaux dont celui des **Territoires à Energie Positive (TEPOS)** et participe au débat national depuis l'intérieur et l'extérieur des instances (participation au Conseil supérieur de l'énergie, travail parlementaire sur la loi LTE en 2015 ; mobilisation sur les moyens alloués aux ALEC en 2021).

/ PUBLICS CIBLES ET GOUVERNANCE : Le CLER comptait **293 membres** en 2020, dont 51% de collectivités territoriales et organismes publics, 25% d'entreprises, ou experts et 23% d'associations. Les territoires ciblés sont prioritairement et historiquement les **territoires ruraux**.

Les membres de l'association siègent en **Assemblée Générale** et sont répartis en **six collèges** : A) associations hors collectivités (33% des membres) ; B) entreprises et organismes professionnels associés (26%) ; C) communes, associations de CT, SPL et EPCI sauf les métropoles (31%) ; D) métropoles, départements et régions (2%) ; E) réseaux, fédérations ou unions d'envergure nationale (2%) ; F) autres établissements de droit public (universités, groupements d'intérêt public..., soit 4% des membres).

Le CLER est administré par un **Conseil d'administration**, composé de 21 membres plus 3 sièges à statut consultatif, issus à part égale de chacun des collèges. Les affaires courantes sont gérées par le **Bureau**, dont les membres sont issus du CA.

/ ORIENTATIONS STRATEGIQUES : L'association se concentre sur la promotion de la **maîtrise de l'énergie**, des **énergies renouvelables** et de la **lutte contre la précarité énergétique**, et la diffusion de la transition énergétique dans les territoires. L'association se positionne plus spécifiquement ces dernières années sur la **conception**, en lien avec ses membres, et l'**animation de programmes CEE**, vus comme un moyen de **financer et déployer des politiques publiques opérationnelles** en matière de transition énergétique dans les territoires.

Face à l'engouement autour du concept TEPOS qui ne faiblit pas, le CLER

cherche à **répondre à la demande croissante tout en maintenant une qualité des échanges** fondée sur l'échelle humaine des rassemblements.

/ SERVICES ET MOYENS D'ACTION :

- Réunions d'**information** et de **sensibilisation**, actions de **formation**, ateliers, webinaires...
- La publication de nombreux **documents d'information, études et retours d'expérience** issus du réseau
- Des actions de **lobbying** via la participation à des instances de décision nationale ou l'organisation d'évènements et manifestations

/ MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS : Les **charges** de 2020 s'élevaient à un peu plus de **1 631 k€**, dont 64% ont été dédiées aux salaires et charges notamment liées aux **19 salariés** de l'association. Les services extérieurs constituent le second poste de dépenses à 21% du total, le reste étant notamment constitué d'impôts et de taxes et d'amortissements et provisions. **Au moins 5 ETP sont consacrés à animer le réseau CLER et ses sous-réseaux, dont 2 personnes à temps plein sur le réseau TEPOS.**

Les **produits** dégagés étaient de **1 804 k€**, principalement issues des prestations de l'association (42%), mais aussi de financements publics nationaux (18%) et locaux (2%), de fondations et d'entreprises (14%), de dons et mécénats (14%). Les adhésions ne constituaient que 8% des produits de l'année 2020.

/ OUTILS NUMERIQUES ET PLATEFORME : Site internet permettant aussi la gestion des adhérents, centre de ressources documentaire, Web émission Les Clés de notre énergie, revue Notre énergie, Annuaire des formations, moteur d'offres d'emploi en transition énergétique, nombreuses listes d'échange mail

/ PRINCIPAUX RENDEZ-VOUS : Les Rencontres nationales TEPOS (record de 600 participants en 2021 à Millau, plus fréquentées que les Rencontres du CLER), organisées chaque année par un territoire membre du réseau.

/ EN QUELQUES MOTS : La Fabrique des Transitions (FDT) est le **projet de l'association de promotion de la Fabrique des Transitions (APFT)**, fondée en **2019** et dont le siège est à Paris (75). Elle est issue de la volonté de **4 communes** (Loos-en-Gohelle, Grande Synthe, Malaunay et le Mené) de proposer un modèle collaboratif en faveur de l'accompagnement du changement des territoires vers la TE, suite à leurs travaux et ateliers « Villes Pairs ». Leur démarche de capitalisation est soutenue par l'ADEME et accompagnée par le laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS.

/ PUBLICS CIBLES ET GOUVERNANCE : La FDT compte actuellement **305 membres dits « Alliés »**, au sein desquels figurent tous types d'acteurs (collectivités territoriales, organisations de la société civile, entreprises, centres ressources, centres de recherche et de formation, agences et structures étatiques...), principalement en France mais parfois à l'étranger. Le projet de la Fabrique est porté par l'**APFT**, qui dispose de membres (AG) et d'un CA propres et dont les membres sont choisis par cooptation. Elle n'a pas de monopole de définition de la stratégie. Elle emploie l'**équipe opérationnelle** (ou secrétariat général), qui est dédiée à la mise en œuvre du programme annuel de travail. **Les adhérents de la Fabrique sont nommés « alliés »**, ils **constituent une assemblée** et ne paient pas de cotisation. L'assemblée contrôle l'action de l'équipe opérationnelle de la Fabrique et amende la Charte de la Fabrique tous les 3 ans.

/ ORIENTATIONS STRATEGIQUES :

- La FDT vise à mobiliser les acteurs territoriaux pour **mettre en œuvre une approche coopérative des projets de transition écologique** ;
- Elle s'appuie pour ce faire sur une **communauté apprenante qui mutualise les apprentissages, les ressources et les relations** de ses membres ;
- Elle met ce patrimoine au service des territoires en transition à travers des **prestations d'accompagnement du changement** par l'association et par des pairs.

Il s'agit également de démontrer la pertinence du nouveau mode d'organisation que construit la FdT, en rupture avec les postures concurrentielles

entre territoires, et en mettant en avant des résultats opérationnels.

/ SERVICES ET MOYENS D'ACTION :

- Des **journées mensuelles d'information et de dialogue** pour former aux fondamentaux de la FDT ;
- Des **diagnostics terrain** pour aider au positionnement général, établir un état des lieux et dresser des perspectives ;
- **L'accompagnement pendant 1 an d'une communauté de territoires pilotes** (actuellement 10 territoires pilotes concernés) (financement ADEME) ;
- Des **dispositifs d'appui « sur mesure »** à des exécutifs et directions générales dans une optique d'expérimentation ;
- Une **chaîne de podcast** pour narrer l'action de la FDT ;
- Une **banque de données** recensant des compétences utiles pour la transition et les acteurs qui les maîtrisent.

/ MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS : La FDT s'appuie sur 3 sources de financement : 1) les **contributions financières** des alliés ; 2) les **prestations d'accompagnement des territoires** (reversées principalement aux alliés qui apportent cet appui, mais aussi à l'APFT) ; 3) des **partenaires financiers publics** (dont l'ADEME à hauteur de 180k€) ou privés (fondations, entreprises, et notamment le Crédit Coopératif pour une recherche action sur l'ESS).

/ OUTILS NUMERIQUES ET PLATEFORME : La plateforme numérique de la FDT met à disposition un **moteur de recherche** qui permet d'accéder aux publications de différents partenaires (ATEMIS, CERDD, CITEGO, CLER, Energy Cities, Labo ESS, sociogeo.org, TEPOS, UNADEL).

/ PRINCIPAUX RENDEZ-VOUS : A l'heure actuelle, la FDT a organisé **4 assemblées des alliés**, c'est-à-dire des ateliers dédiés aux thématiques de la conduite du changement systémique. Elle a également monté un cycle de **plusieurs ateliers d'initiation depuis fin 2020** sur les mêmes thématiques avec le CGDD.

/ EN QUELQUES MOTS : La première session de l'appel à Communs « Résilience des Territoires » a **débuté en mars 2021** et doit **prendre fin le 17 décembre 2021**. Il s'agit d'un projet initié et piloté par l'**ADEME**, qui est accompagnée par les cabinets Bold & Open, INNO3 et OPTEOS pour l'animation de la plateforme associée.

Il sollicite une communauté d'acteurs diversifiée pour coconstruire des projets sur le modèle du commun, à partir d'une plateforme dédiée et sur la base des **9 défis** suivants : 1) Partager de la connaissance ; 2) Objectifs et diagnostic ; 3) Comment concerter ; 4) Comptabilité et monnaie de la résilience ; A) Mobilités et logistique ; B) Alimentation et agriculture ; C) Urbanisme circulaire ; D) Îlots de chaleur ; E) Gestion de l'eau et des sols

/ PUBLICS CIBLES ET GOUVERNANCE : L'appel à communs a mobilisé **plus de 400 participants**, de tous types (territoires, laboratoires, bureaux d'études, entreprises). Il cherche à toucher tous types d'acteurs tout en offrant des solutions les plus opérationnelles et appropriables par les territoires. **La gouvernance est intégralement assurée par l'ADEME, qui consulte les membres** de la plateforme en amont et en aval de appels. Dans les faits, les membres les plus actifs sont les territoires et les acteurs économiques déjà mobilisés sur les questions de communs (Métropole Européenne de Lille, ville de La Rochelle, communautés de type OpenStreetMap et entrepreneurs qui produisent des ressources ouvertes et libres).

/ ORIENTATIONS STRATEGIQUES : L'objectif est double : Il s'agit d'une part de **répondre aux 9 défis de résilience en finançant des projets de communs publics**, dont les livrables sont sous licences ouvertes. D'autre part, le projet vise à **construire une image collective du réseau** de façon à ce que celui-ci perdure et essaime auprès d'autres organismes.

Suite à sa clôture en décembre 2021 sera organisé un **retour d'expérience** à partir duquel les suites du projet seront définies. Le projet pourrait être reconduit sur un principe identique. Quoi qu'il advienne, l'appel à commun a été conçu pour pouvoir être délégué, notamment à une association, dans la mesure où les ressources du wiki pourront être exportable et réutilisées sur d'autres plateformes.

/ SERVICES ET MOYENS D'ACTION : Les contributeurs initiaux de la plateforme ont identifié des « défis » structurants, en réponse auxquels l'ensemble plus large des contributeurs actuels proposent des « communs », c'est-à-dire des **projets détaillés**, avec un fort **ancrage territorial** et qui peuvent être **mis en œuvre à court terme**. La communauté de la plateforme et son équipe conseil proposent alors des **modifications** aux communs sur un forum de discussion, puis les projets retenus par l'ADEME reçoivent un **financement**.

Parallèlement à ce processus, les contributeurs sont accompagnés par l'équipe conseil pour **s'approprier la plateforme** et réagir aux communs déposés. Ils sont tenus de **renseigner une cartographie interactive sur un wiki**, faisant émerger des « communautés d'intérêt » en précisant leurs compétences, les défis auxquels ils répondent et les communs qu'ils ont déposés. L'intégralité de ces informations est accessible au public afin de permettre de faire réseau avec les initiatives ultérieures.

/ MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS :

- Le projet dispose d'un budget d'environ 500 k€ sur chacune des années 2021 et 2022. **10 communs seront financés cette année** par l'ADEME, avec des montants de entre 10 k€ à 100 k€ par commun, à hauteur de 70% maximum.
- **6 personnes sont mobilisées** : 3 de l'équipe conseil, 3 autres de l'ADEME, soit un total de 1,5 ETP (0,5 en équipe conseil, 1 à l'ADEME).

/ OUTILS NUMERIQUES ET PLATEFORME :

- Un **site web** sur lequel sont publiés les communs, répartis en 9 défis ;
- Une **plateforme Wiki** avec cartographie des communs.

/ PRINCIPAUX RENDEZ-VOUS :

- Des **ateliers de préfiguration** (au nombre de 7) ont permis de définir les défis qui structurent la plateforme ;
- Des **ateliers thématiques** ont introduit ultérieurement des notions telles que les licences et le modèle économique des communs, ou encore leur gouvernance.

LE RÉSEAU DES « TERRITOIRES ENGAGÉS POUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE »



/ EN QUELQUES MOTS : Territoires Engagés pour la Transition Ecologique (TE-CAE /ECi) est une initiative lancée en **2021** par l'**ADEME**, regroupant les labels ECi et Cit'Ergie et les réseaux associés. Ils sont respectivement rebaptisés « **Economie Circulaire** » et « **Climat-Air-Energie** ».

/ PUBLICS CIBLES ET GOUVERNANCE : Le réseau regroupe **environ 220 communes et EPCI**, couvrant ainsi 48,5% de la population française.

Il est **piloté par l'ADEME**, en partenariat avec la DGPR et la DGEC (en charge des PLPDMA et des PCAET) et avec les membres des commissions nationales de chacun des deux labels, qui nomment les auditeurs en charge de l'évaluation des territoires. Il s'agit de :

- **Climat-Air-Energie** : ADEME, AITF, AMORCE, FLAME, FNAU, Collectivités GOLD membres du réseau CLIMAT – AIR – ENERGIE.
- **Economie circulaire** : ADEME, CU de Dunkerque, AdCF, Régions de France, France urbaine, Institut national de l'économie circulaire, Orée, Cercle national du recyclage, France nature environnement, AMORCE, Ministère de la Transition écologique, ANPP, Confédération des PME, Chambres des métiers et de l'artisanat France

/ ORIENTATIONS STRATEGIQUES : L'objectif est d'une part d'accompagner les CT pour **définir des politiques de TE plus ambitieuses que le cadre réglementaire**. D'autre part, la labellisation permet de **valoriser l'engagement des CT pour la TE**. A ces fins, TE-CAE/ECi fait converger les dispositifs Climat-Air-Energie et Economie Circulaire de façon à clarifier le paysage des labels, améliorer leur lisibilité et ainsi, massifier l'adhésion aux deux par les CT.

/ SERVICES ET MOYENS D'ACTION :

- Le réseau met à disposition des collectivités des **référentiels**, présentant un ensemble d'indicateurs, de guides pratiques et des exemples inspirants des réalisations d'autres collectivités. Ceux-ci sont également mobilisés dans le cadre des Contrats d'Objectifs Territoriaux (COT)

- Par ailleurs, les souscripteurs aux COT et les candidats à la labellisation doivent s'engager à recourir aux services d'un **conseiller** qui les accompagne, et se faire évaluer tous les quatre ans par un **auditeur** Economie Circulaire ou Climat-Air-Energie.

/ MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS :

- Le budget total lié à ce projet s'élevait à **environ 40 millions d'euros**, alloués au financement des Contrats d'Objectifs Territoriaux (jusqu'à 350 k€ chacun), aux prestataires, à l'événementiel ainsi qu'aux outils d'information et d'animation .
- Au sein des seuls rangs des ADEME régionales, ce sont **entre 50 et 75 ETP** qui sont dédiés à cette démarche, c'est-à-dire 50% du temps de travail de **100 à 150 personnes**. Ces moyens humains sont amenés à croître dans les prochaines années de plusieurs centaines de personnes, dont la mission d'accompagnement des collectivités occupera de 80 à 100% du temps de travail.

/ OUTILS NUMERIQUES ET PLATEFORME :

- Le développement en cours d'une **plateforme numérique** devrait permettre de centraliser les ressources et l'appui technique à destination des CT participantes et des souscripteurs aux Contrats d'Objectifs Territoriaux.
- Celles-ci apportent un soutien pour définir, mettre en œuvre, suivre et évaluer des actions dans divers domaines (mobilité, air, énergie, déchets, ressources...).

/ PRINCIPAUX RENDEZ-VOUS :

- Les événements les plus structurants du réseau sont pour l'instant **les journées nationales des collectivités Cit'Ergie** (29 juin 2021).
- Des **cérémonies annuelles de remise des prix Climat-Air-Energie et Economie circulaire** vont venir les remplacer. Le reste de l'année est ponctué de webinaires thématiques à destination des techniciens.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

/ COMPARAISON PAR APPROCHE ET ENVERGURE

- ▶ **Tous les réseaux raisonnent à l'échelle de l'intégralité du territoire** français, voire parfois au-delà. S'appuyant sur les CRTE, la **CTDTE se rapproche de cet objectif**.
- ▶ **Le programme TE-CAE/ECi, la Fabrique des Transitions et à terme, AMORCE, couvrent les mêmes champs que la CTDTE.** L'appel à Communs le fait à travers l'entrée transversale de la résilience. Le CLER se concentre sur des questions plus énergétiques.
- ▶ **Tous sauf le programme TE-CAE/ECi revêtent un caractère multiacteur.** La Fabrique des Transitions se distingue par son approche *bottom-up* et sa gouvernance ouverte, le CLER par sa capacité à faire coopérer des acteurs au-delà des postures concurrentielles. Si AMORCE s'adresse à tous, son propos est plutôt technique et ses prestations sont restreintes à ses adhérents.

/ COMPARAISON PAR SERVICES ET MODALITES D'ANIMATION

Parmi les services en ligne proposés par les 5 réseaux :

- ▶ L'échantillon reflète partiellement l'importante offre en **conseils techniques spécialisés** dont disposent les collectivités (AMORCE, CLER), et témoigne de l'émergence d'une offre en appui à l'ingénierie de projets (CLER via entre autres le portage de programmes CEE, TE-CAE/ECi sur le volet stratégique, Fabrique des Transitions, Appel à Communs). Enfin, le programme TE-CAE/ECi développe une offre conséquente en audit et évaluation des politiques de TE.
- ▶ Tous sauf l'Appel à Communs proposent un **catalogue numérique de ressources thématiques** (guides, rapports, articles, newsletter).
- ▶ L'Appel à Communs et le programme TE-CAE/ECi proposent un **référentiel en ligne de projets**, à l'instar de ce que prévoit la CTDTE. Des convergences entre ces initiatives de recensement pourraient avoir une réelle plus-value.

- ▶ Le CLER et AMORCE s'appuient sur une communauté solide car ancienne, bénéficiant d'une **offre conséquente et diversifiée en animation** (rencontres virtuelles et physiques). La Fabrique des Transitions prévoit d'en faire autant, mais l'initiative est encore trop récente pour être évaluée. Seuls le CLER, l'Appel à Communs et AMORCE proposent des **espaces d'échange en ligne entre membres**.

/ PISTES D' ACTIONS COMMUNES

- ▶ **Le CLER, AMORCE et la FdT sont d'importants canaux de ressources techniques et méthodologiques.** Etablis ou émergents, ils jouent un rôle structurant grâce à des expertises et des approches qui peuvent par exemple être valorisées au sein d'événements de la CTDTE. C'est d'autant plus vrai pour la FdT et AMORCE, qui présentent des ambitions similaires à celles de la CTDTE, dans l'idée de proposer un lieu d'échange et des ressources sur tous les enjeux de TE à destination des acteurs territoriaux.
- ▶ **Le programme TETE joue un rôle complémentaire à celui de la CTDTE.** Le parangonnage et l'atelier de cartographie des acteurs ont souligné l'intérêt de créer des ponts entre les deux démarches, notamment pour rapprocher les référentiels et alléger le travail en évaluation des politiques publiques de TE des chargés de missions. Par ailleurs, l'adresse de la plateforme de la CTDTE (<https://territoires-en-transition.ecologie.gouv.fr>) est susceptible de générer de la confusion entre les dispositifs.
- ▶ **L'Appel à Communs est un cas à part par son caractère a priori ponctuel** : il se distingue par son format collaboratif, mais il est trop tôt pour dire s'il doit sa vivacité à sa configuration, ou bien au fait que l'octroi des financements de l'ADEME est conditionné par l'implication des porteurs de projets. Cependant, sa fonctionnalité de cartographie en open-source des acteurs selon leurs compétences peut constituer une opportunité pour la CTDTE. En fonction des conclusions de son bilan (fin 2021 - début 2022), un rapprochement plus ou moins étroit avec la CTDTE pourrait être envisagé.

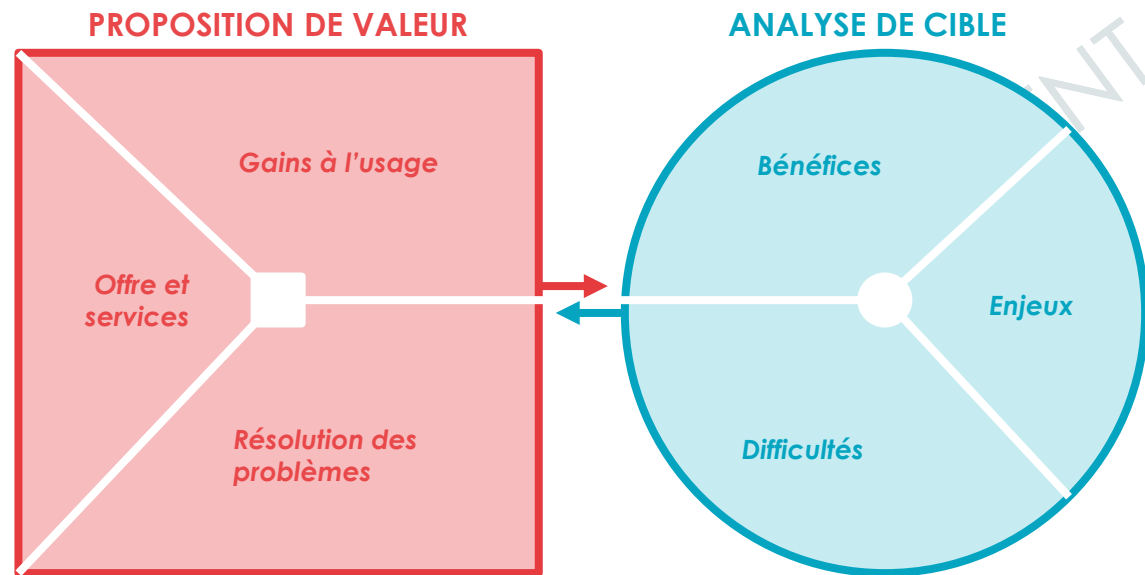
2/ LES PRINCIPALES CIBLES DE LA CTDTE

DOCUMENT DE TRAVAIL

ANALYSE DES CIBLES – MÉTHODOLOGIE (1/3)

L'analyse des cibles est le premier jalon d'une démarche visant à ancrer une proposition de valeur dans les besoins réels de ses cibles.

Le graphique ci-dessous illustre la logique de cette approche. Elle doit permettre de veiller à ce que la CTDTE propose **des services à la mesure des enjeux** rencontrés par les acteurs territoriaux de la TE, offre **des solutions aux difficultés rencontrées** par les membres du réseau, s'assure **que son utilisation procure autant des bénéfices attendus que possible**.



Ont été retenus comme « cibles » les acteurs privés ou publics territoriaux ayant engagé une transition écologique ou ayant vocation à le faire. Ils constituent la majeure partie des membres de la CTDTE et son public-cible revendiqué.

A cette étape de la démarche de structuration, seule l'analyse des cibles est possible, la proposition de valeur devant faire l'objet de temps de travail dédiés dans les phases suivantes. Elle est composée des éléments suivants :

- **Enjeux** : L'ensemble des ressources et facultés dont la sécurisation détermine la capacité des acteurs à jouer leur rôle
- **Difficultés** : L'ensemble des freins limitant ou menaçant la capacité des acteurs à jouer leur rôle
- **Bénéfices** : L'ensemble des leviers les plus utiles pour relever les enjeux et dépasser les difficultés

Ce portrait-robot est réalisé à partir de l'ensemble du matériau réuni tout au long de l'étape de diagnostic (enquête, entretiens, parangonnage, atelier). Il est ensuite synthétisé sous la forme d'assertions problématisées, validées par les membres du groupe miroir.

ANALYSE DES CIBLES – SYNTHÈSE DES CONTRIBUTIONS AU DIAGNOSTIC (2/3)

/Enjeux

« Le plus important »

- / Connaissance et compréhension des enjeux de TE, de façon à :
 - Construire une vision (élu, DGS)
 - Construire une expertise (agents)
- / Motivation et capacité à inspirer et mobiliser pour :
 - Se donner des ambitions politiques fortes
 - Les porter et les expliquer devant la population
 - Mobiliser les services
- / Capacité à identifier les financements possibles et à se porter candidat
- / Capacité à opérationnaliser les projets et stratégies
- / Existence d'écosystèmes territoriaux suffisamment cohésifs et dynamiques pour expérimenter ensemble et effectuer une transition systémique
- / Capacité des acteurs et des territoires à coopérer plutôt qu'à être en concurrence

/Problèmes

« Le plus difficile »

- / Perte de sens et sentiment d'impuissance
- / Perte de temps dans la course aux financements
- / Injonctions de TE parfois paradoxales (ex: nouvelles installations EnR vs. ZAN) et changeantes
- / Complexité et flou de l'écosystème des acteurs et des dispositifs en faveur de la TE, en perpétuelle évolution
- / Difficulté à se doter d'agents qualifiés (moyens financiers, attractivité locale) et de les faire rester
- / Moyens financiers et outillage insuffisants (et en baisse globale) des services de l'Etat et des opérateurs (DREAL, DDT, ADEME...)
- / Trouver la bonne posture pour créer de nouvelles coopérations et animer le dialogue local (agents de l'Etat)
- / Des réseaux d'acteurs souvent cloisonnés
- / Difficulté de la définition et de la mise en œuvre des démarches d'évaluation (complexité, lourdeur, disponibilité des données)

/Bénéfices

« Le plus utile »

- / Acquérir des connaissances :
 - Ressources de formation et d'acculturation
 - Éléments de langage pour les élus et partenaires
- / Recevoir une information simple et claire sur :
 - Les évolutions politiques et réglementaires nationales en TE
 - Les solutions d'accompagnement et de financement
- / Savoir proposer des messages distincts pour élu, DGS et chargé de mission, pas trop technique pour élus.
- / Renforcer les opportunités d'échange avec :
 - D'autres territoires, pour s'inspirer et s'encourager
 - Les services de l'Etat, pour leur expertise et le suivi des politiques nationales
- / Etablir des liens forts avec les DREAL/DDT et l'ADEME, porteuses d'actions et de réseaux déjà structurants.
- / Bénéficier d'un droit à l'expérimentation

ANALYSE DES CIBLES – PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS (3/3)

La première rencontre du groupe miroir a permis de valider les affirmations suivantes, qui constituent des conclusions problématisées de l'analyse des cibles.

1. Les **élus et DGS** ont besoin d'accompagnement pour pouvoir **adopter une lecture transversale de la transition** à même de structurer les politiques locales (définition des politiques et organisation interne), et pour **proposer une vision et un discours cohérents** à leurs **agents** (conduite du changement) et à la **population** (acceptabilité sociale des politiques).

« Il est capital de sensibiliser et de former les DGS et les DGA, sans quoi on n'arrivera à rien, notamment dans les grosses structures. »

« Il est urgent de mobiliser les élus de chaque commune en leur donnant le même niveau d'information sur les enjeux et leviers pour pouvoir impulser la transition dans l'ensemble des services. On ne peut pas la faire reposer sur les seules épaules d'un chargé de mission. »

2. Les **chargés de missions** sont **sur-sollicités**, à la fois par différents réseaux, et par des injonctions peu coordonnées à l'évaluation des politiques publiques. Il y a un enjeu de **mise en cohérence et de rationalisation** de ces sollicitations.

« On répond souvent à un appel à projets parce qu'on a le temps de le faire à l'instant t, pas parce qu'il convient à nos enjeux. »

3. Les **agents de l'Etat au niveau local** ont besoin d'être soutenus dans leur rôle d'accompagnement, pour être en capacité de favoriser le **développement dans leur territoire des coopérations et du dialogue nécessaires** à une transition systémique, tout en offrant (ou transmettant) une **expertise administrative pointue** régulièrement sollicitée.

« Il y a un besoin fort de mettre en phase l'offre d'expertise des agents déconcentrés avec les besoins des territoires. »

« Les DDT n'ont souvent pas les moyens d'accompagnement nécessaires, la visibilité pour dédier les moyens adéquats, ou même l'information nécessaire si leur relation avec la préfecture n'est pas bonne. »

4. Les **agents des opérateurs** cherchent à **mettre en phase leur offre d'expertise** technique et opérationnelle avec les **enjeux des territoires qu'ils accompagnent** (méthodes et pratiques adaptées). Ils ont aussi besoin de **soutien pour diffuser les programmes et sujets prioritaires** portés par leur opérateur.

« Les agences peinent parfois à transposer localement leur ligne directrice nationale aux contextes locaux, notamment aux enjeux politiques et financiers des collectivités. »

5. Les **acteurs locaux pilotes et ceux nouvellement engagés n'ont pas les mêmes enjeux** :

- les premiers ont des **blocages spécifiques à lever** et souhaitent **expérimenter**,
- les seconds ont **du mal à se lancer** et **peinent à mobiliser les dispositifs de soutien** aux projets et les outils car l'offre est **riche, dispersée et peu lisible**.

« Dans ces réseaux, on est pionnier, on veut aller dans l'expérimentation, mais c'est souvent trop compliqué administrativement et réglementairement. »

6. Malgré l'offre importante, tous les acteurs n'ont pas aujourd'hui la possibilité de discuter **avec d'autres acteurs aux problématiques comparables sur la transition et le DD** (partage d'expérience, inspiration, soutien mutuel).

« Il ne s'agit pas que de possibilité mais aussi de volonté. On a tous la tête dans le guidon, l'environnement politique et hiérarchique ne permet pas toujours la discussion. Ce qui compte vraiment ici, ce sont les occasions de faire du lien entre personnes, de discuter. Il faut encourager à oser aller solliciter les territoires voisins. »

3/ LA CTDTE D'APRÈS SES MEMBRES ET PARTENAIRES

Caractéristiques et potentiels

DOCUMENT DE TRAVAIL

PORTAIT DE LA COMMUNAUTÉ D'APRÈS LES MEMBRES DE SON ÉCOSYSTÈME (1/3)

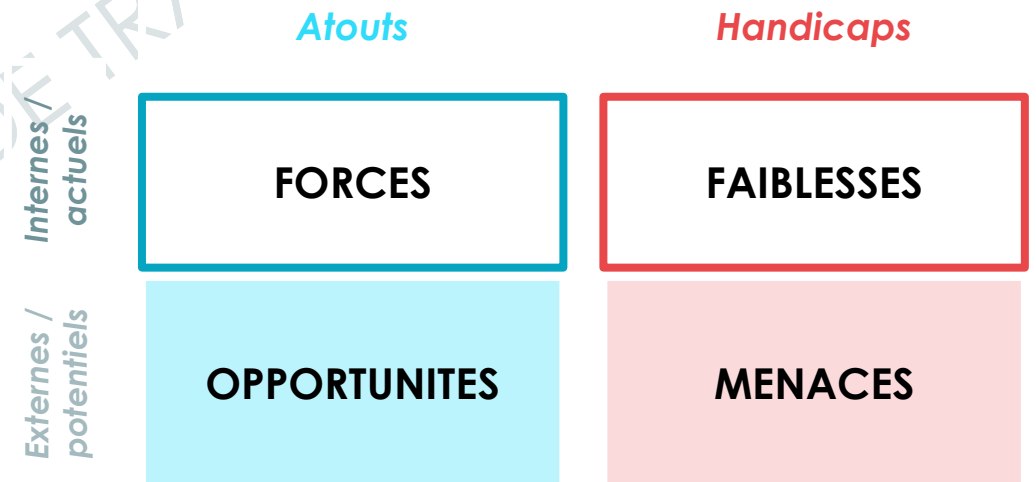
La partie qui s'ouvre propose un portrait situationnel et subjectif de la CTDTE. Il combine l'expérience de ses membres au sein de la Communauté, ainsi que leurs attentes et les signaux d'alarme qu'ils ont jugé pertinent d'émettre, combinés avec ceux d'observateurs extérieurs et de partenaires sollicités lors du parangonnage et de la campagne d'entretiens.

Le matériau obtenu est structuré sous la forme d'une matrice FFOM (ou SWOT en anglais), qui présente ainsi les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces caractérisant le réseau d'après les enquêtés. Par ces termes, on entend :

→ **Forces et Faiblesses** : les atouts et handicaps actuels de la Communauté, qui la définissent actuellement mais que le processus de structuration peut amener à faire évoluer.

→ **Opportunités et Menaces** : les atouts et handicaps qui pourraient potentiellement toucher la Communauté à l'avenir, soit par poursuite d'une dynamique interne actuelle, soit du fait d'événements extérieurs possibles ou probables.

Cette matrice permet ainsi d'obtenir un premier portrait-robot de la CTDTE. Elle constitue une base à partir de laquelle pourra être construite une proposition de valeur venant répondre à l'analyse de cible détaillée dans la partie précédente. Elle est enrichie des propositions concrètes recueillies auprès des participants à chaque étape de ce diagnostic.



PORTAIT DE LA COMMUNAUTÉ D'APRÈS LES MEMBRES DE SON ÉCOSYSTÈME

Atouts

Handicaps

Internes / actuels

FORCES

- Couverture de l'intégralité du territoire national
- Des temps d'animation de qualité, et des moyens ponctuels élevés
- Implication de l'Etat valorisante et attrayante pour les participants
- Capacité réelle à valoriser et faire connaître les projets
- Légitimité du MTE et force de frappe
- Qualité des intervenants et richesse des témoignages
- Approche pragmatique, orientée vers l'action
- Diversité des acteurs mobilisés (notamment Etat déconcentré)

FAIBLESSES

- Gouvernance peu lisible et trop étatique
- Coopération non établie avec les têtes de réseau existantes
- Vision commune fragile : réseau construit sur la base du programme CTE/CRTE et décalage entre une CTDTE mettant l'accent sur les enjeux de TE et des CRTE perçus comme plus généralistes
- Déséquilibre entre une minorité de territoires moteurs et une majorité de nouveaux CRTE peu ambitieux
- Peu d'acteurs privés encore mobilisés dans le dispositif
- Plateforme peu ergonomique et fastidieuse à utiliser

Externes / potentiels

OPPORTUNITES

- Faire coïncider l'offre et la demande de solutions
- Agrégation de l'offre des réseaux
- Mobilisation des territoires les moins motivés et renforcement de la dimension TE des CRTE les moins ambitieux
- Identification des liens avec les acteurs locaux engagés et implication des acteurs privés
- Evaluation des besoins en ingénierie et identification des dysfonctionnements des cadres existants
- Soutien et encadrement de l'expérimentation, évolution des normes
- Renforcement de la politique partenariale de l'Etat et des opérateurs
- Simplification de la communication CT-Etat
- Repositionnement de l'Etat comme animateur du dialogue et de l'action locale en réponse aux crises à venir

MENACES

- Redondance avec les autres réseaux TE et risque de surcharge des CT en sollicitations et en évaluation des politiques publiques
- Incapacité à mobiliser un réseau de grande taille, faute de moyens d'animation pérennes et suffisants
- Vulnérabilité à l'alternance politique nationale (pour les CRTE, la CTDTE et les relations avec les partenaires)
- Pilotage top-down par l'Etat (bureaucratique, mono-ministériel, posture de donneur de leçons)
- Echouer à gagner une dynamique de communauté et ainsi, conserver involontairement un rôle de guichet, faute de parvenir à créer des liens et des dynamiques collaboratives
- Garder le réseau enfermé dans le dispositif des CRTE

LES SUGGESTIONS DES ENQUÊTÉS

Gouvernance



Un **fort désir de participation à la gouvernance** ou du moins, à la structuration de la communauté, chez l'ensemble des enquêtés (dont l'ANCT) et notamment les services déconcentrés (DREAL/DDT)



La nécessité d'un **travail étroit avec l'ADEME** dont le programme TE-CAE/ECi présente des complémentarités potentielles fortes, avec **AMORCE** et la **Fabrique des Transitions** pour prévenir tout positionnement concurrentiel, et trouver des systèmes de valorisation et de soutien aux autres partenaires



Besoin d'une **diversité dans le comité de décision** (techniciens, élus, administration centrale, scientifique...) pour que la CTDE ne devienne pas un réseau métier



Nécessité d'associer les **associations d'élus**, sans trop non plus trop se reposer sur elles : cherchant le consensus, elles peuvent ne s'entendre que sur le plus petit dénominateur commun

Animation



Faire intervenir des **grands témoins**, issus de territoires particulièrement moteurs ou de réseaux



Afficher à un même endroit et rappeler régulièrement les différents **objectifs nationaux** (notamment quantitatifs) dans les différents enjeux de TE



Proposer un **annuaire** et/ou une **cartographie des projets** démonstrateurs, inspirants et répliquables



Avoir une **boîte à idées** de réalisations concrètes (territorialisées) avec grille de lecture des attendus, des réussites, des points forts des projets.



Mêler animation virtuelle et matérielle, avec quelques webinaires, des forums de discussion thématiques, des rencontres physiques pour se connaître, des voyages apprenants...



Un exemple inspirant : radio territoria, une radio à destination des CT animée par l'Etat (DGALN) avec des émissions courtes et des podcasts d'1h, où s'expriment élus, techniciens et autres acteurs territoriaux.

CONCLUSION

Les résultats du diagnostic et les pistes identifiées amènent quelques questionnements pour alimenter la réflexion stratégique.

/ LE POSITIONNEMENT DE LA CTDTE RENVOIE À UN PLUS VASTE DÉBAT SUR LE RÔLE ET LA POSTURE DE L'ETAT.

- Questionner la posture de la CTDTE et son positionnement par rapport aux acteurs et aux réseaux existants ouvre le débat plus large du rôle de l'Etat central et déconcentré auprès des territoires dans la TE. Est-ce à l'Etat d'initier et d'animer une communauté ? Pourquoi ce mode d'action ? Quelles implications politiques ? Comment penser ce rôle en subsidiarité des autres acteurs ?
- Ce rôle pourrait par exemple être une voie médiane entre 1) **répondre aux besoins** des territoires, 2) accompagner localement la mise en œuvre des politiques publiques par la **structuration de systèmes territoriaux fonctionnels**, en améliorant en continue l'offre de conseil conformément à la doctrine NCT, 3) capitaliser l'accompagnement réalisé et adopter une **vision prospective pour anticiper l'évolution du rôle de l'Etat et des territoires** dans un contexte de dérèglement climatique, par exemple davantage tourné vers la résilience et la gestion des crises.
- Il y aurait donc un **enjeu d'arbitrage et de posture**, pour être dans ce rôle accompagnateur, prescripteur et anticipateur, sans tomber dans l'écueil de l'Etat « donneur de leçon » (figure repoussoir au cours de nos entretiens), et en trouvant la « bonne manière » d'accompagner.

/ A QUI S'ADRESSER, POURQUOI ET COMMENT ?

- A l'issue du diagnostic, les **élus et DGS** semblent plus démunis en terme d'offre de mise en réseau et d'acculturation à la TE, alors que les techniciens sont sur-sollicités. Il pourrait être envisagé de **privilégier cette cible**, qui a par ailleurs besoin d'intégrer une vision globale et d'acquérir des méthodes et moyens concrets d'adapter le pilotage et la gouvernance, et qui serait plus réceptive à un message ministériel qu'associatif.
- Une **pluralité de publics** (débutants / pionniers ou élus / techniciens) nécessite généralement une pluralité de formats d'animation, de niveaux de complexité dans les éléments transmis et de niveaux de discours. **Avoir une très grande communauté**, parallèlement, nécessite d'accroître les moyens d'animation et pourrait nécessiter de créer des sous-ensembles pour permettre aux membres de trouver des problématiques communes et de nouer des relations plus facilement.
- Les membres contribuent à faire vivre le réseau, ils **doivent donc y trouver un intérêt pour y consacrer du temps spontanément**. Cela suppose de **s'interroger sur les engagements réciproques** entre les catégories de membres et les animateurs.
 - Par exemple, est-ce que l'effort consenti par un acteur local pour se former au fonctionnement de la plateforme et y entrer des données (ce qui facilite la capitalisation de l'animateur) vaut le bénéfice qu'il retire du réseau et de ses outils ?
 - Pour un territoire pionnier, les retours d'expérience auront sans doute moins de valeur par rapport à la possibilité d'expérimenter et de faire évoluer les normes.

CONCLUSION

/INTERROGER LES INTERDÉPENDANCES ENTRE L'ANIMATION DES ÉCHANGES ET LES OUTILS DU RÉSEAU

- Aujourd'hui, la CTDTE déploie différentes modalités d'échanges et d'animation, plus ou moins dépendantes d'outils réseau (plateforme, liste de diffusion, outil de visioconférence, etc.)
- L'outil le plus conséquent, la plateforme en ligne, pensée comme un « outil de valorisation, de mise en commun, de suivi des projets de transition écologique et un support à la démarche d'évaluation », est-elle indispensable à l'animation du réseau, et à l'inverse est-elle très demandeuse en animation pour fonctionner ?
- Son attractivité peut aussi être évaluée au regard des efforts demandés aux membres pour l'alimenter, ce qui peut conduire à imaginer des contreparties – par exemple la simplification de la contractualisation, ou l'interopérabilité avec d'autres référentiels et grilles utilisées par les territoires.
- En tant qu'outil de collecte de données, l'étape de mise à jour des informations peut être anticipée comme très chronophage dès lors qu'il est admis que la base doit être régulièrement actualisée.

/UN OPTIMUM À TROUVER ENTRE LES MOYENS SPÉCIFIQUES DU MINISTÈRE ET SES CONTRAINTES

- L'écart entre les moyens nécessaires et les moyens raisonnablement disponibles pour l'animation de réseau contribuent à conditionner la stratégie à adopter.

- A partir des éléments rassemblés dans ce diagnostic, un travail de scénarisation peut ainsi s'enclencher en **ajustant les curseurs de différentes options**, selon **les moyens et les contraintes** avec lesquels doit composer l'équipe d'animation. Par exemple :
 - Rester majoritairement une plateforme de diffusion ou un guichet vs. rechercher une grande densité d'échanges entre membres, et avec l'équipe d'animation
 - S'adresser à tous les acteurs des systèmes territoriaux vs. cibler certaines catégories prioritairement
 - Tout porter en régie et monter en puissance sur l'animation vs. développer une politique partenariale pour impliquer et déléguer aux partenaires et autres têtes de réseaux

Enfin, on **peut chercher à combiner plusieurs co-bénéfices** :

- Coordonner une opération d'expérimentation de projets de TE (innovation et dérogations juridiques), en déléguant par convention l'accompagnement aux réseaux ou partenaires compétents, en mobilisant l'expertise du MTE sur l'évolution du cadre réglementaire global
- *Répond aux besoins des pionniers et partenaires, permet de les mobiliser en contrepartie pour d'autres animations, plus-value de l'expertise des services, résultats pour toute la communauté*

ANNEXE/ RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE
ADRESSÉ AUX MEMBRES DE LA CTDTE

DOCUMENT DE TRAVAIL



LES RÉPONDANTS

46

Réponses effectives

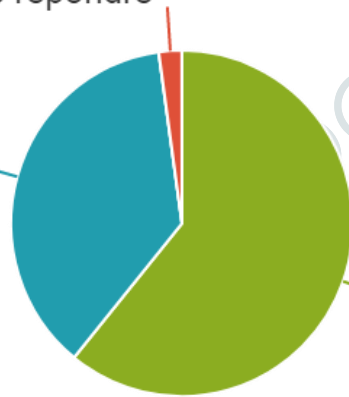
Un échantillon assez faible, qui peut être le signe d'une mobilisation insuffisante des membres, mais la plateforme étant récente certains ont pu avoir des difficultés ou des réticences à formuler des opinions

Genre

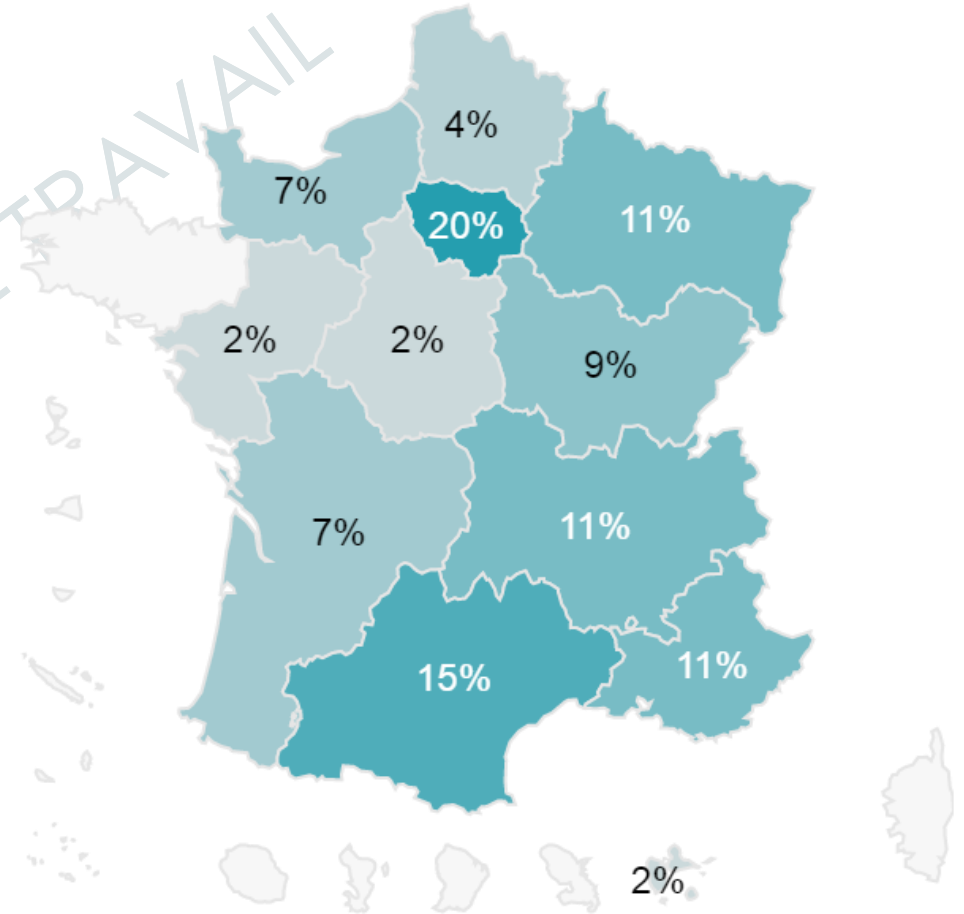
Je ne souhaite pas répondre (2%)

Homme (37%)

Femme (61%)

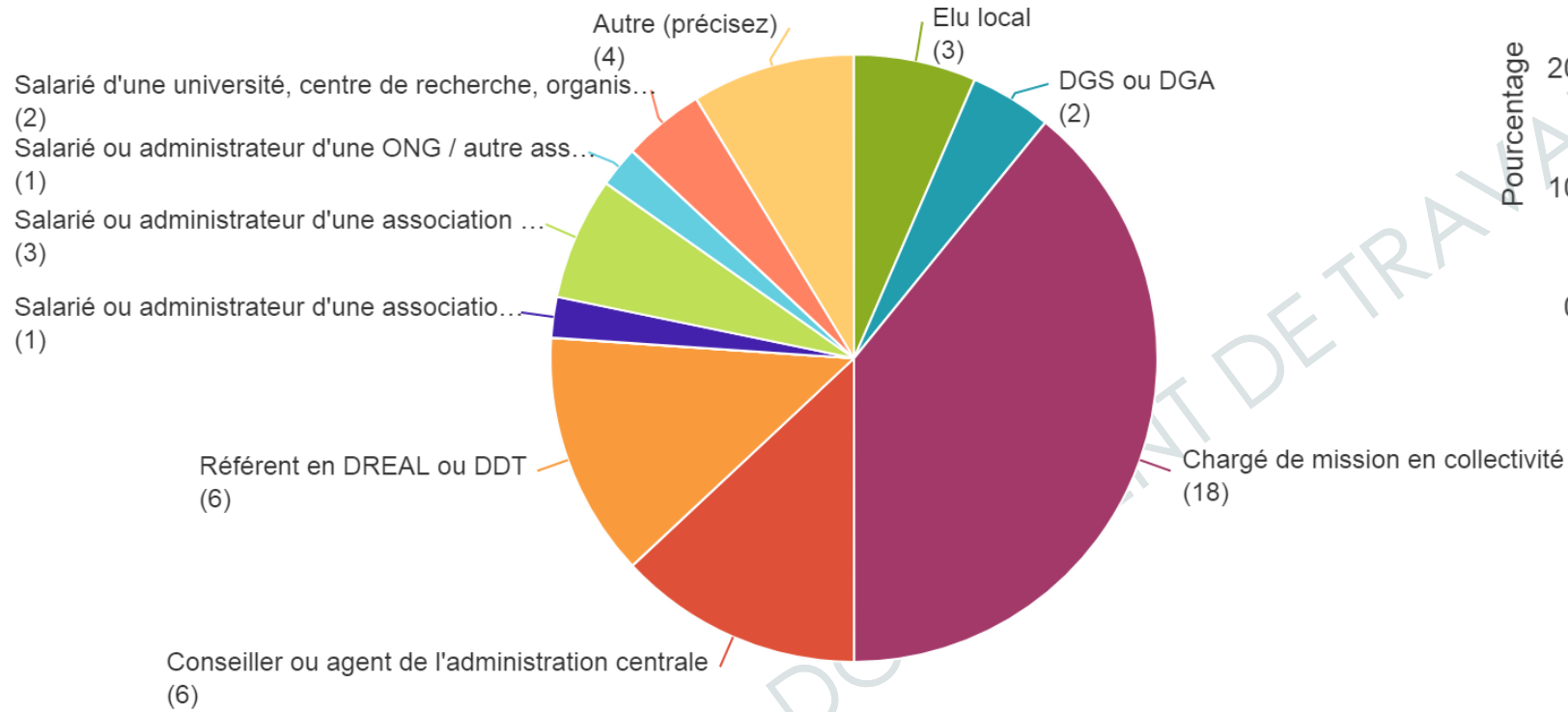


Localisation des répondants

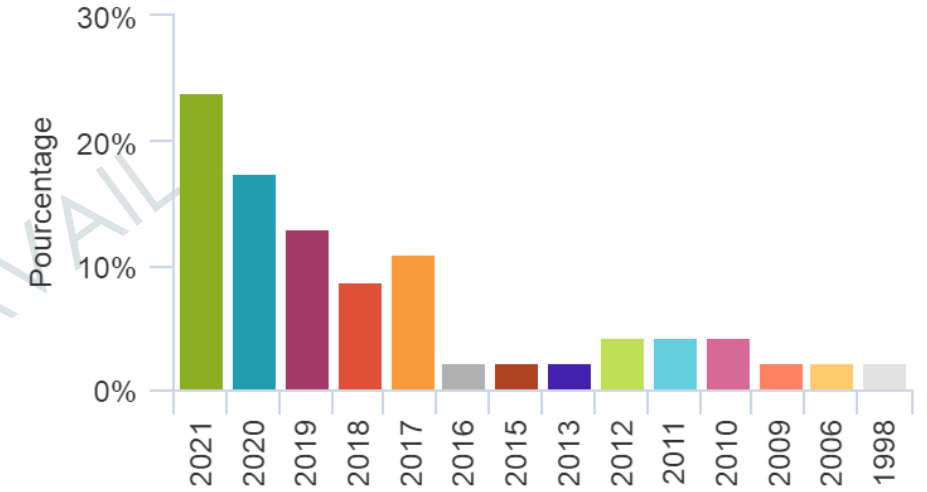


LES RÉPONDANTS

Fonction et mandat



Ancienneté dans la fonction



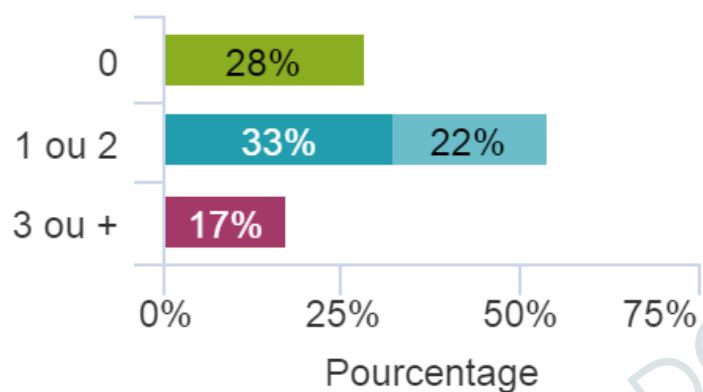
Près de la moitié des répondants sont en fonction depuis moins de 2 ans

RETOUR SUR LES ANIMATIONS ET OUTILS

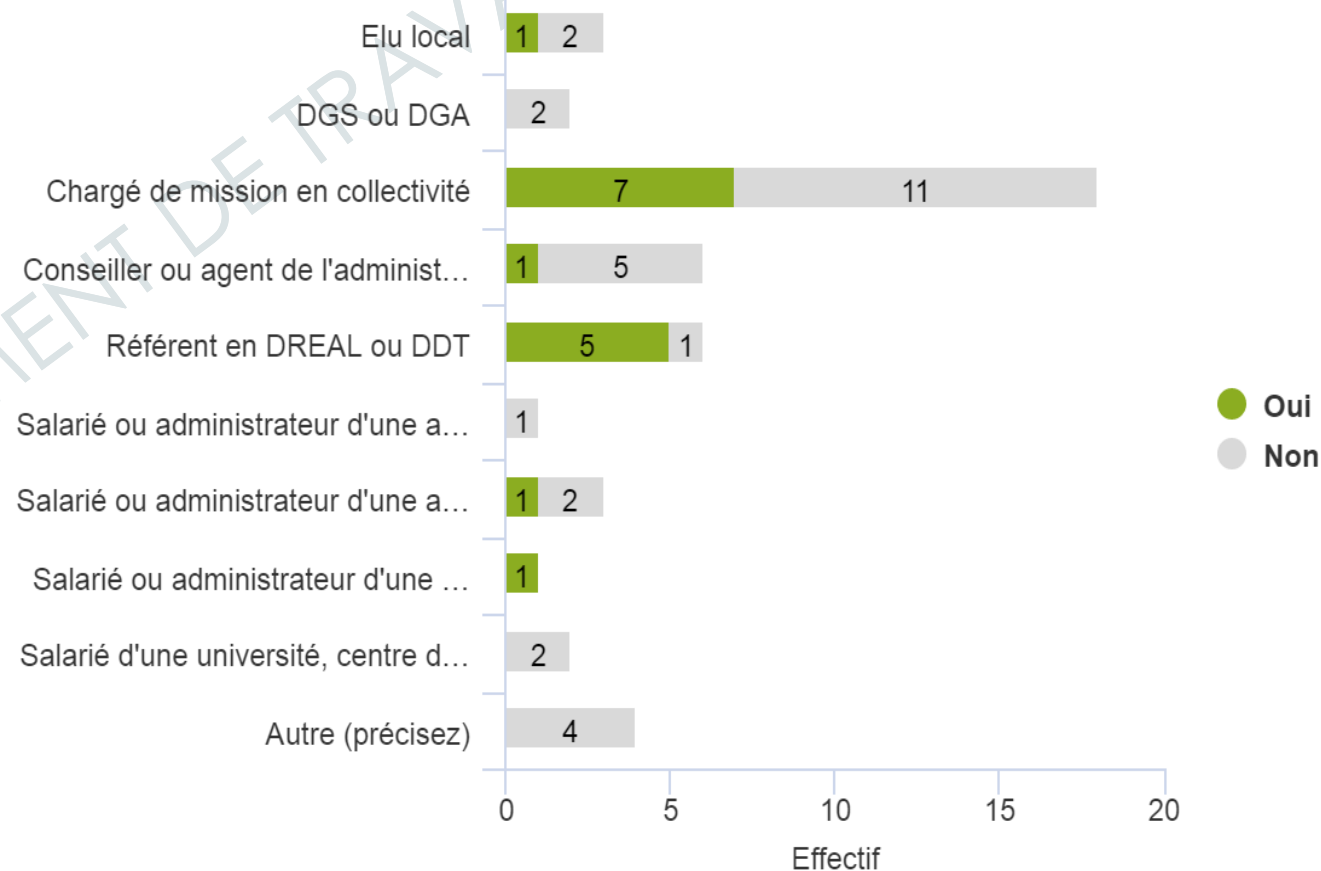
La non-utilisation de la plateforme est justifiée majoritairement par :

- Un manque de temps
- Une méconnaissance de son existence ou de son fonctionnement
- Son utilisation jugée trop fastidieuse

***A combien de webinaires avez-vous participé (ateliers, forums des territoires...)?**



Utilisez-vous la plateforme de la communauté (ex-plateforme CTE)?



Principales attentes exprimées vis-à-vis de la CTDTE

- Partage de retours d'expérience, analyse de réussites ou d'échecs
- Temps d'échange en groupes restreints, échange entre pairs
- Information sur les politiques de TE et sur les solutions de financement et d'ingénierie
- Éléments de langage pour les élus et partenaires
- Des ressources pour s'informer et se former ensemble, notamment sur l'accompagnement au changement
- S'articuler avec les réseaux existants
- Faire monter certains enjeux thématiques dans les territoires (biodiversité, paysage)
- Valoriser les actions et donner envie

Ce que la CTDTE pourrait apporter en plus

- Porter une vision nationale et ministérielle de la transition écologique locale
- Diffuser largement les dispositifs et contenus existants et créer des synergies entre réseaux et programmes
- Appuyer les coopérations et les expérimentations
- Créer un canal direct entre l'Etat national et/ou local et les personnes en collectivités (remontée des difficultés)

Ce qu'il faudrait améliorer

- Mettre plus de ressources à disposition
- Faire connaître davantage le réseau et la plateforme
- Être encore plus concret dans le contenu des ateliers
- « Localiser » davantage la réflexion, ne pas avoir une approche trop globale et détachée du terrain
- Multiplier les occurrences pour un même atelier

AUXILIA
CONSEIL EN TRANSITION

Merci de votre attention



Esther BAILLEUL
Cheffe de projet
esther.baillleul@auxilia-conseil.com

