

Concevoir des processus de transformation participatifs pour des

VILLES

JUSTES ET NEUTRES POUR LE CLIMAT

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
DE GESTION DE LA TRANSITION



Funded by the H2020 programme
of the European Union.



TOMORROW



« L'Europe, le premier continent neutre pour le climat d'ici 2050. »

URSULA VON DER LEYEN, Présidente de la Commission Européenne

Auteurs : Tessa de Geus*, Giorgia Silvestri, Julia Wittmayer (Institut néerlandais de recherche sur les transitions (DRIFT) Rotterdam, Pays-Bas).

* geus@drift.eur.nl

Traductrice : Nathalie Fauchadour

Contributeurs et relecteurs :

Frederic Boyer, Stephane Dupas, Suzanne Fitzpatrick, Bojan Gajic, Donna Gartland, Sara Giovannini, Alejandro Gomez, Katie Harrington, Carien van der Have, Lena Maynard-Vallard, Leea Mihaila, Chris Roorda, Irina Tatu, Anne-Claire Urvoas, Magali Viane, Fenna Vogelzang, Rachel Williams.

Remerciements : Ce projet a reçu un financement du programme de recherche et d'innovation de l'Union européenne Horizon 2020 dans le cadre de la convention de subvention n° 847136. Nous remercions l'ensemble des personnes qui ont contribué à la rédaction et à la relecture de ce document, ainsi que les représentants des collectivités locales partenaires du projet TOMORROW pour leur contribution et participation à nos formations et webinaires. Enfin, nous remercions nos collègues de DRIFT pour les réunions de réflexion et les discussions sur la manière d'améliorer et de renforcer la gouvernance et l'approche de gestion de la transition.

Citation suggérée : de Geus, T., Silvestri, G. Wittmayer, J., 2022. Concevoir des processus de transformation participatifs pour des villes justes et neutres pour le climat. Rapport, livrable du Projet TOMORROW (Bruxelles).

Conditions d'utilisation : Cette publication a été réalisée dans le cadre du projet TOMORROW et est soumise à une licence Creative Common Attribution 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

Octobre 2022 | Version française décembre 2022 réalisée avec le soutien de l'ADEME.



Maquette, mise en page et figures : Onehemisphere AB. contact@onehemisphere.se



www.citiesoftomorrow.eu

drift
for transition



Ce projet a été financé par le programme de recherche et d'innovation de l'Union Européenne Horizon 2020 dans le cadre de la convention de subvention n° 847136.

Disclaimer: Le contenu de cette publication n'engage que ses auteurs et ne représente pas nécessairement l'opinion de l'Union européenne. La Commission européenne n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y figurent.

FIGURES, ENCADRÉS & TABLEAUX

FIGURES

FIGURE 1.	Les étapes du guide méthodologique de gestion de la transition	7
FIGURE 2.	Perspective dynamique multi-niveaux des transitions	10
FIGURE 3.	The X-curve model	11
FIGURE 4.	Les étapes du guide méthodologique de gestion de la transition	15
FIGURE 5.	The transition canvas	23
FIGURE 6.	Intrant, activité de production et extrant d'un processus de gouvernance	30
FIGURE 7.	Représentation des différents niveaux de participation à l'Alliance pour la Mission Climat.	39

TABLEAUX

TABLEAU 1.	Le corpus radical tel que défini par chacune des villes du projet TOMORROW	26
TABLEAU 2.	The transition legitimacy framework relating to Input, Throughput and Output legitimacy	31

ENCADRÉS

ENCADRÉ 1.	Evolution des objectifs en matière de gestion de la transition	12
ENCADRÉ 2.	Présentation des villes du projet TOMORROW	14
ENCADRÉ 3.	Formation d'une équipe de la transition à Brasov, Roumanie	18
ENCADRÉ 4.	Entretien avec Katie et Suzanne, de Dublin (Irlande) à propos du processus de recherche du corpus radical	24
ENCADRÉ 5.	Réinventer la collaboration interne à Mouscron, Belgique	29
ENCADRÉ 6.	Gérer les changements politiques dans la ville de Niš, Serbie	32
ENCADRÉ 7.	Comment mener un suivi réflexif concrètement	36
ENCADRÉ 8.	La journée de la mission : une organisation interne innovante à Valence, Espagne	38
ENCADRÉ 9.	Exemples d'activités de co-création	41
ENCADRÉ 10.	Créer une appropriation et établir de nouvelles méthodes de travail à Brest	42
ENCADRÉ 11.	Les enseignements de Louvain : Quatre dispositifs de gouvernance pour soutenir la transition énergétique	48

PREFACE

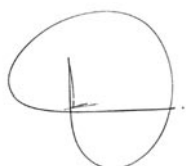
S'ENGAGER SUR LA VOIE DE LA NEUTRALITÉ CLIMATIQUE ET DE LA RÉSILIENCE AVEC NOS CITOYENS ET NOS COMMUNAUTÉS

Au cours des dernières années, la neutralité climatique est devenue la nouvelle norme en matière d'ambition climatique à long, voire à moyen terme pour les collectivités locales. Nos concitoyens, en particulier les jeunes générations, ont demandé aux responsables politiques locaux « d'agir maintenant ». Nous, les maires, avons répondu en signant la Convention des Maires pour l'Europe ou en rejoignant la mission de l'Union Européenne « 100 villes neutres pour le climat et intelligentes d'ici 2030 ».¹

Ces visions de communautés décarbonées et résilientes nécessitent d'établir des feuilles de route stratégiques et d'agir concrètement, par exemple en instaurant de nouvelles collaborations, de nouveaux accords et contrats entre les différents acteurs locaux. Appelés « COP » locales, pactes climatiques ou contrats ville-climat, ces accords représentent des formes innovantes de démocratie et de gouvernance sociale et économique dont nous avons grandement besoin aujourd'hui.

La ville de Louvain a entamé ce voyage il y a quelques années en lançant un modèle innovant de gouvernance, appelé Leuven 2030. Cette approche est le fer de lance de nouveaux modes de prise de décision entre la ville et les acteurs locaux représentant la société civile, les entreprises, les institutions de la connaissance ou encore les autorités publiques. C'est en grande partie grâce à Leuven 2030 que la Ville de Louvain a obtenu la Feuille verte européenne en 2018 et le titre de Capitale européenne de l'innovation en 2020. Mais le plus important est que ce modèle de gouvernance, ainsi que le partage du leadership et l'appropriation qu'il permet, sont à l'origine de progrès significatifs vers la neutralité climatique et la résilience.

En tant que ville phare du projet TOMORROW, nous avons eu l'honneur de partager nos expériences avec nos pairs d'autres villes européennes. Ce guide reprend quelques-unes de ces expériences. Il constitue un document précieux qui, je l'espère, permettra à nombre d'entre vous, maires et responsables des transitions sur vos territoires, d'accélérer la transition de nos villes et communes vers des modèles durables, dans toute l'Europe et au-delà, afin de bâtir un avenir commun qui soit le meilleur possible.



Mohamed Ridouani
Maire de Louvain,
Membre du conseil d'administration d'Energy Cities

1. Leuven 2030 est un vaste réseau, fondé en 2013 à l'échelle de la ville, qui vise à faire de Louvain une ville neutre pour le climat d'ici 2030. Ce réseau rassemble 500 membres représentant la collectivité locale, des instances publiques, des institutions de la connaissance, des entreprises, des organisations de la société civile et des centaines de citoyens, représentés à parts égales au sein d'une Assemblée générale et d'un Conseil d'administration.



INTRODUCTION

En juillet 2019, la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, déclarait vouloir faire de l'Europe « le premier continent neutre pour le climat au monde d'ici 2050 »². En 2020, les ambitions européennes ont été revues à la hausse, avec la présentation de plans visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre d'au moins 55 % d'ici 2030, par rapport aux niveaux de 1990³. Aujourd'hui, l'urgence à accélérer les transitions énergétiques se fait plus pressante que jamais. Face à ces défis, les efforts se sont intensifiés, comme l'illustre le lancement, par la Commission, de la Mission « 100 villes neutres pour le climat et intelligentes d'ici à 2030 ». Si les ambitions de la Commission ont été largement saluées, son Pacte Vert pour l'Europe a lui été critiqué pour n'être qu'un simple engagement rhétorique. Les plans de décarbonation présentés restent en effet souvent opaques, tandis que le succès du Pacte Vert dépendra de la manière dont il sera mis en œuvre aux niveaux national, régional et local. Les villes ont donc un rôle de premier plan à jouer dans l'élaboration et la mise en place de solutions pour relever les défis très concrets que représente le cheminement vers la neutralité climatique.

Ce guide entend aider les responsables politiques des villes (européennes) qui souhaitent mettre en place un processus de transformation participatif pour aller vers des villes justes et neutres pour le climat. Basé sur un projet de recherche de trois ans appelé TOMORROW auquel participent six villes européennes, ce guide a été développé pour répondre aux problèmes rencontrés dans la pratique des transitions urbaines, de la refonte des institutions municipales à la légitimation d'une ligne plus radicale, en passant par la co-création.

2. Commission européenne (2019).
3. Commission européenne (2020).

Il peut être utilisé pour créer des feuilles de route de la décarbonation à l'horizon 2030 ou 2050, mais aussi pour élaborer des politiques en faveur du développement durable, passer des marchés ou rédiger des mémorandums d'accord. Il peut être utilisé par des équipes dans des organismes publics ou privés, en interne ou de manière collaborative, avec le soutien ou non d'une tierce partie. Il est important de noter que plus que les *résultats* escomptés, c'est bien le *processus* de gestion de la transition décrit dans ce guide qui importe le plus.

Le guide décrit en effet le processus de gouvernance des transitions urbaines en filant la métaphore du jardin, comme l'illustre la Figure 1, un jardin dont l'entretien **nécessite de comprendre la situation (étape 1), de planter les graines (étape 2), de favoriser la croissance (étape 3)** et enfin **de récolter les résultats et de poursuivre le cycle (étape 4)**. Chaque chapitre commence par un rappel des « fondamentaux » - un récapitulatif des activités de gestion de la transition qui doivent être menées dans le cadre de cette étape. Puis est proposé un « travail en profondeur » sur des thèmes qui ont

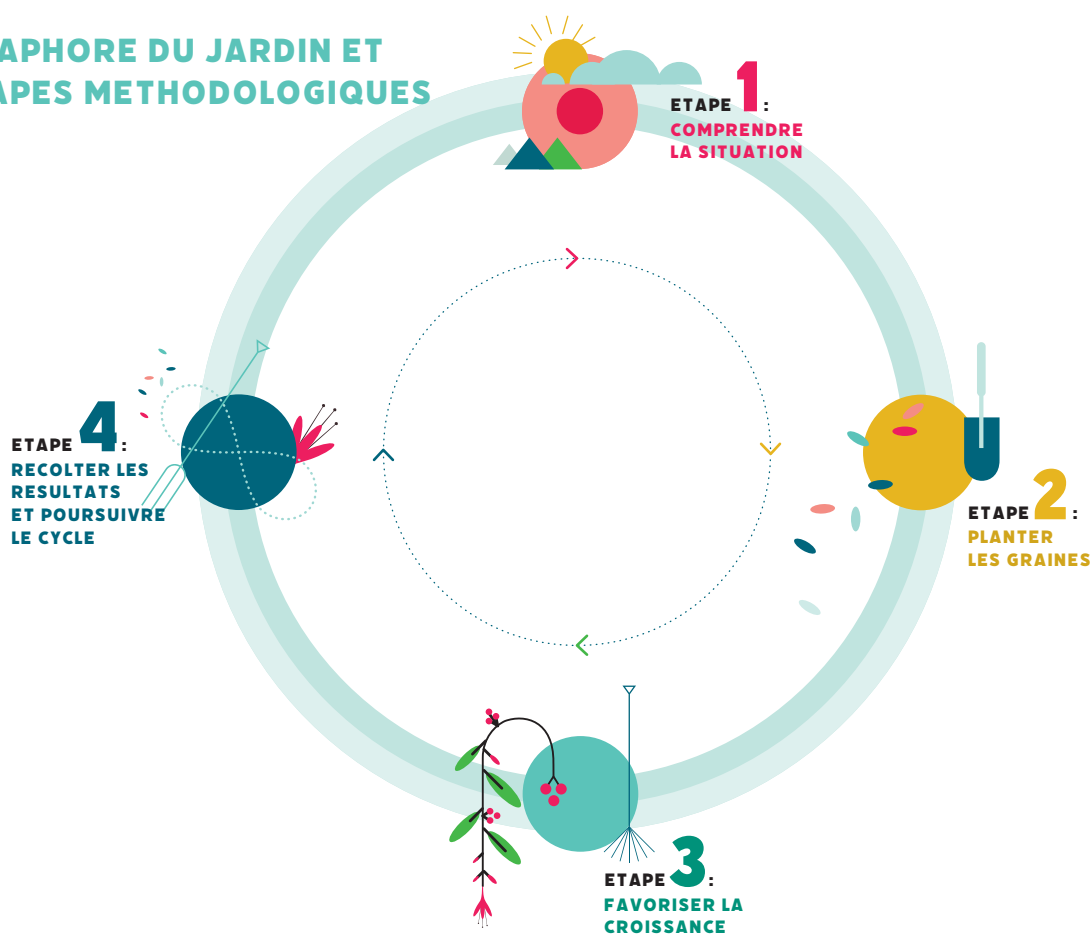
émergé de la pratique et qui nécessitent une attention et un soin particuliers : identification d'un corpus radical, légitimation de la transition, co-création de connaissances avec différents acteurs et mise en place de dispositifs de gouvernance. La mise en œuvre de ces étapes requiert de la flexibilité, une certaine ouverture d'esprit et la volonté d'aller et venir de l'une à l'autre. Il s'agit d'une invitation à observer pour comprendre ce qui sous-tend les écosystèmes de votre jardin (en l'occurrence votre ville), mais aussi ce qui les inhibe, et à mettre en pratique les enseignements de ce guide.

Ce guide a été conçu en parallèle avec le **Manuel de travail TOMORROW Vol. I et Vol. II**, qui propose des exercices pratiques pour mettre en œuvre ces étapes. Il fait suite au guide « Gestion de transition dans un contexte urbain (2016) », disponible [ici](#).



FIGURE 1. LES ÉTAPES DU GUIDE MÉTHODOLOGIQUE DE GESTION DE LA TRANSITION

LA METAPHORE DU JARDIN ET LES ÉTAPES MÉTHODOLOGIQUES





COMPRENDRE LA GESTION DE LA TRANSITION

Le présent guide est basé sur une approche appelée « gestion de la transition », développée à partir de réflexions et de recherches universitaires dans le domaine de la transition vers des modèles durables. Ce chapitre fournit un contexte théorique à la métaphore du jardin utilisée pour présenter le concept de transition et la manière dont cette approche peut être mise en œuvre pour en accélérer le rythme. Ce guide abordera également les principales tensions qui sont apparues dans la gouvernance des transitions ces dernières années, ainsi que les adaptations auxquelles celles-ci ont donné lieu.

Qu'est-ce que la transition vers un modèle durable	9
Réinterpréter la gestion de la transition	12
Pourquoi une gestion de la transition ?	12
Mise à jour de l'approche de gestion de la transition	12
La métaphore du jardin	14



QU'EST-CE QUE LA TRANSITION VERS UN MODÈLE DURABLE

La transition vers un modèle durable est une « *transformation radicale vers une société durable, en réponse à un certain nombre de problèmes persistants auxquels sont confrontées les sociétés modernes contemporaines* »⁴. Les transitions vers des modèles durables impliquent donc un changement fondamental dans la manière de faire (pratiques), de penser (cultures) et d'organiser (structures)⁵. Appliqué au domaine énergétique, cela peut se traduire par une nouvelle habitude d'économie d'énergie, comme porter des vêtements plus chauds à l'intérieur (pratique), le fait de considérer l'énergie comme un bien commun plutôt que comme une marchandise (culture) et par l'émergence de coopératives énergétiques organisées de manière décentralisée (structures).

Une caractéristique essentielle des transitions vers un modèle plus durable est la façon dont elles traitent les problématiques complexes et persistantes. Profondément ancrées dans les structures de la société, ces problématiques sont difficiles à prévoir et impliquent de nombreux acteurs différents⁶. Elles sont également intrinsèquement liées à d'autres enjeux et couvrent de multiples échelles, secteurs et acteurs. C'est pourquoi le recours aux seules solutions technologiques a bien souvent pour effet de reproduire le problème au lieu de le résoudre. Travailler sur les transitions vers un modèle durable implique au contraire de problématiser non seulement l'utilisation qui est faite des ressources dans les économies fondées sur les combustibles fossiles, mais aussi les structures organisationnelles et de pouvoir qui les sous-tendent.

Plusieurs principes sont essentiels pour comprendre les transitions vers un modèle durable⁷:

- **Non-linéarité** : les transitions ne se développent pas de manière progressive et régulière selon une ligne droite ascendante, mais procèdent plutôt par chocs disruptifs.
- **Co-évolution** : les facteurs technologiques, sociaux, économiques, écologiques et institutionnels s'influencent mutuellement et, en tant que tels, « co-évoquent ».
- **Émergence** : les nouvelles structures émergent de processus chaotiques et complexes, en dehors de toute gestion et planification.
- **Variation et sélection** : les nouveautés qui accélèrent les transitions sont le fruit de diverses expérimentations.
- **Dynamique multi-niveaux** : les transitions sont conceptualisées comme étant le résultat des interactions entre un « contexte (le paysage), une configuration dominante (le régime) et des alternatives (les niches) ».⁸

4. Grin et al. (2010).
 5. Frantzeskaki & de Haan (2009).
 6. Dirven et al. (2002) in Rotmans & Loorbach (2009).
 7. Loorbach et al. (2017).
 8. Kemp et al. (1998) in Loorbach et al. (2017).

COMPRENDRE LA GESTION DE LA TRANSITION

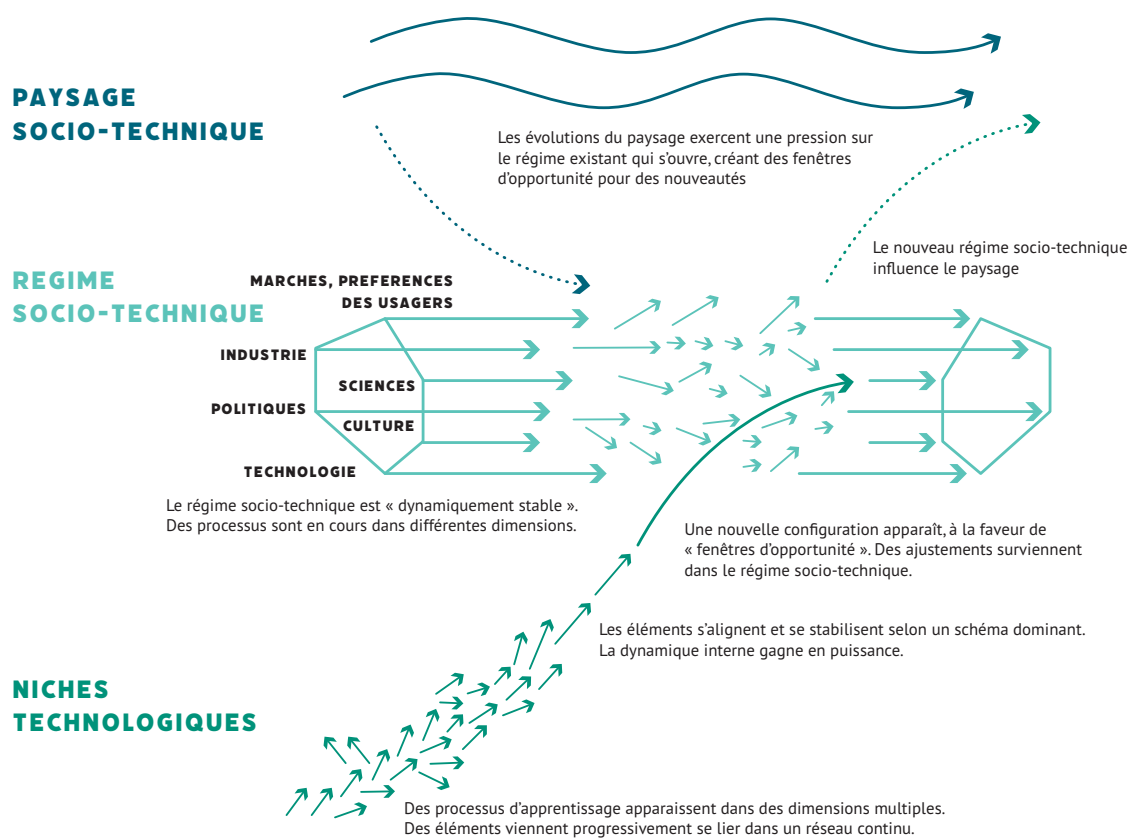
Ce dernier point sur la dynamique multi-niveaux est au centre du modèle appelé Perspective multi-niveaux (PMN). Ce modèle permet de visualiser le paysage, le régime et les niches dans les transitions à trois niveaux distincts⁹:

- **Paysage** : facteurs « exogènes » ou « tendances » dans le système, qui influencent à la fois les niches et le régime. Le changement climatique ou la raréfaction des ressources en sont des exemples.
- **Régime** : Structures, cultures et pratiques dominantes. Exemples : les systèmes énergétiques centralisés (combustibles fossiles) sur le marché, les gouvernements ou la consommation.
- **Niches** : Pratiques, structures et cultures alternatives, par exemple les coopératives énergétiques et autres pratiques énergétiques innovantes.

Comme le montre la Figure 2, à partir d'une multitude de niches, certaines alternatives parviennent à se généraliser, jusqu'à modifier voire même remplacer le régime socio-technique dominant : c'est ce que l'on appelle une transition.

Un autre modèle qui aide à conceptualiser les transitions est celui de la courbe en X (voir Figure 3). La courbe en X décrit « la dynamique des transitions sociétales comme des processus itératifs de montée en puissance et d'effondrement sur une période de plusieurs décennies »¹⁰. Le modèle est composé de deux lignes principales : une ligne ascendante et une ligne descendante. La ligne qui commence en haut à gauche représente « l'exnovation » (un processus d'effondrement et de disparition progressive), tandis que la ligne qui part du bas à gauche représente « l'innovation » (un processus d'émergence et de montée en puissance). L'interaction entre ces deux tendances s'inscrit dans le contexte des évolutions démographiques, technologiques, économiques et (géo)politiques, entre autres. Les concepts d'innovation et d'exnovation sont présentés brièvement ci-dessous.

FIGURE 2. PERSPECTIVE DYNAMIQUE MULTI-NIVEAUX DES TRANSITIONS



SOURCE: Geels & Schot (2007).

Qu'est-ce que la transition vers un modèle durable	9
Réinterpréter la gestion de la transition	12
Pourquoi une gestion de la transition ?	12
Mise à jour de l'approche de gestion de la transition	12
La métaphore du jardin	14



L'innovation : Montée en puissance d'une culture, d'une structure et de pratiques émergentes.

- **Expérimentation** – façons de faire et de penser radicalement nouvelles,
- **Accélération** – jonction des alternatives, qui deviennent accessibles,
- **Émergence** – de nouvelles structures apparaissent,
- **Institutionnalisation** – les nouvelles structures se stabilisent,
- **Stabilisation** – optimisation du nouveau système.

Exnovation : Transformation et élimination progressive de la culture, de la structure et des pratiques dominantes.

- **Optimisation** – les structures existantes sont améliorées,
- **Déstabilisation** – une discussion fondamentale sur l'orientation de la société est engagée,
- **Chaos** – les structures sociétales subissent des chocs disruptifs,
- **Effondrement** – rupture de l'ordre existant,

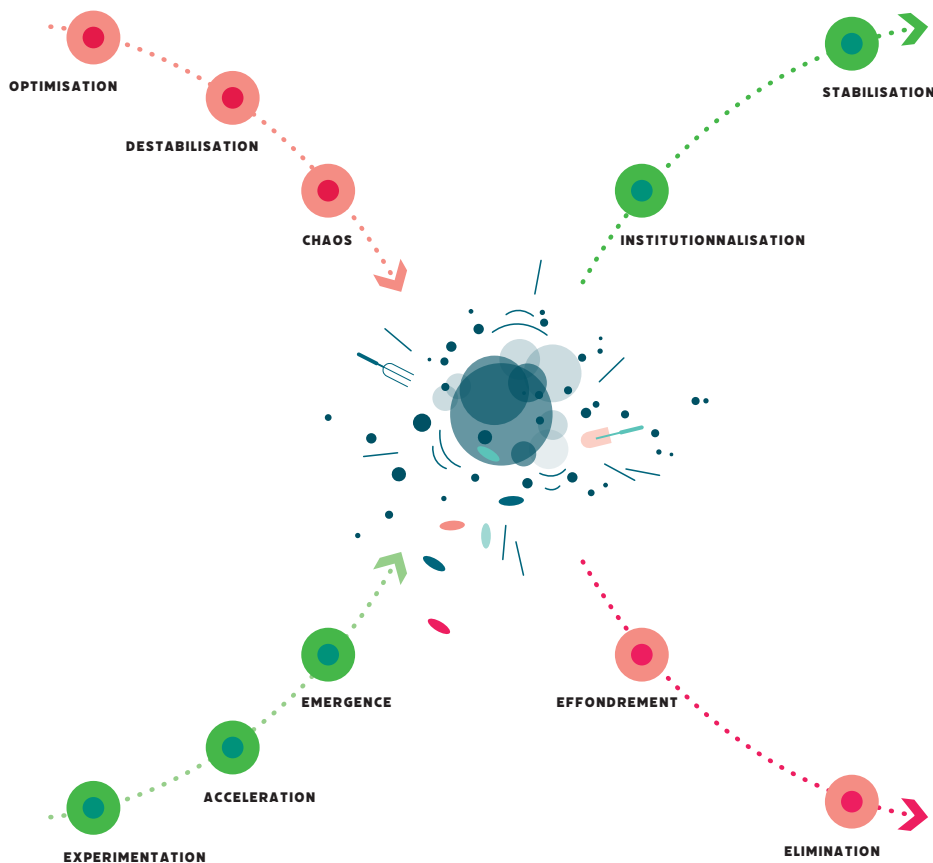
- **Élimination progressive** – les anciennes institutions et pratiques dominantes deviennent des anomalies et finissent par disparaître.

Les mécanismes et les tendances décrits par la courbe en X peuvent constituer un point de départ pour débattre de l'état de la transition. La courbe en X offre en effet une perspective et un langage communs pour explorer les dynamiques en jeu, ainsi que les actions et réactions possibles des individus, des organisations et des secteurs. Si les dynamiques de transition décrites au moyen de la courbe en X sont subjectives, leurs caractéristiques générales et leurs phases successives reposent sur des fondements scientifiques quant à la manière dont les systèmes complexes changent fondamentalement de nature.¹¹

La brochure **X-curve: a sense-making tool to foster collective narratives on system change** rédigée par DRIFT et EIT Climate KIC vous donnera de plus amples informations sur la courbe en X, ainsi que des exemples et des suggestions pour l'appliquer à votre contexte.



FIGURE 3. LE MODÈLE DE LA COURBE EN X (ADAPTÉ DE LOORBACH ET AL., 2017).



SOURCE: Silvestri et al. 2022, based on Loorbach, 2007.

11. Idem.

RÉINTERPRÉTER LA GESTION DE LA TRANSITION

POURQUOI UNE GESTION DE LA TRANSITION ?

Après avoir établi que les transitions permettent de traiter des problèmes complexes et persistants, la question est maintenant de savoir comment les accélérer, les influencer, voire les orienter. Le point de départ de toute discussion sur la gouvernance des transitions est qu'à défaut de pouvoir les « diriger ou les contrôler », il est par contre possible de soutenir, initier ou accélérer certaines dynamiques, en encourageant les processus qui favorisent l'apprentissage (social) et la pensée systémique, et permettent de développer de nouvelles activités et collaborations pour un avenir plus durable. Dans cette section, nous verrons comment le « processus de recherche et d'apprentissage » qu'implique la gestion de la transition a été conçu pour répondre à cette attente. Pour mémoire, le concept de gestion de la transition a été développé au début des années 2000 par des chercheurs et des responsables politiques aux Pays-Bas¹². Depuis lors, l'approche a été largement appliquée à divers domaines, dont l'énergie, la santé ou encore l'eau, et à différentes échelles : régions, villes et quartiers.

Le guide *Gestion de transition dans un contexte urbain* (2016) donne un aperçu pratique de la manière dont la gestion de la transition peut être utilisée concrètement à quatre niveaux¹³:

- **Niveau stratégique** : projection sur le long terme, en structurant les problèmes sociétaux et en envisageant des futurs alternatifs,
- **Niveau tactique** : développement de coalitions, images et agendas de la transition,
- **Niveau opérationnel** : mobiliser les acteurs et mettre en œuvre des projets et des expériences,
- **Niveau réflexif** : évaluer, contrôler et apprendre tout au long du processus.

Il est important de noter que la gestion de la transition ne s'arrête pas à la livraison d'un rapport ou d'un produit final. Les activités stratégiques menées tout au long du processus ainsi que les discussions qu'elles provoquent sont autant de graines qui, une fois plantées, vont continuer à accélérer le changement. Tant les actions elles-mêmes que le produit final sont donc destinés à avoir un impact durable.

MISE À JOUR DE L'APPROCHE DE GESTION DE LA TRANSITION

Le présent guide vise à mettre à jour les activités décrites dans le guide *Gestion de transition dans un contexte urbain* (2016), afin de répondre aux défis de notre temps et aux nouvelles dynamiques de transition qui ont émergé dans la pratique. Maintenant que les praticiens et les chercheurs, ainsi que la société en général, ont assimilé la notion de transitions et l'urgence à les mettre en œuvre, de nouveaux dilemmes et questionnements sont apparus concernant leur gestion. Les trois apports les plus importants introduits dans ce guide concernent les points suivants :

1. Développer un « corpus radical » sur la base d'analyses systémiques,
2. Réfléchir et agir sur les tensions autour de la légitimité,
3. Prévoir des dispositifs de gouvernance pour consolider l'impact.

ENCADRÉ 1. EVOLUTION DES OBJECTIFS EN MATIÈRE DE GESTION DE LA TRANSITION

Le projet MUSIC (Mitigation in Urban Areas : Solutions for Innovative Cities) vise à favoriser et généraliser la réduction des émissions de CO₂ et des consommations d'énergie dans les politiques et initiatives urbaines, ainsi que dans l'environnement bâti. Ce projet a permis d'aider cinq villes européennes (Aberdeen, Royaume-Uni ; Montreuil, France ; Gand, Belgique ; Ludwigsburg, Allemagne et Rotterdam, Pays-Bas) à mettre en œuvre un processus de gouvernance alternatif basé sur la gestion de la transition.

Les objectifs poursuivis et décrits dans le guide « Gestion de transition dans un contexte urbain » rédigé à l'issue de ce projet étaient triples et visaient à établir 1) un cap à suivre, 2) un nouvel élan pour le changement local et 3) une autonomisation collective¹⁴. Définis dans un contexte où la prise de conscience et l'action en faveur de la neutralité climatique étaient encore relativement faibles, ces objectifs doivent être maintenant réévalués afin de tenir compte de la dynamique des transitions, laquelle passe par différentes phases.

12. Kemp & Rotmans (2009), Voss et al. (2009).
13. Loorbach (2010).
14. Roorda et al. (2016).

Qu'est-ce que la transition vers un modèle durable	9
Réinterpréter la gestion de la transition	12
Pourquoi une gestion de la transition ?	12
Mise à jour de l'approche de gestion de la transition	12
La métaphore du jardin	14



DÉVELOPPER UN « CORPUS RADICAL » SUR LA BASE D'ANALYSES SYSTÉMIQUES

Cette nouvelle itération de la gestion de la transition vise précisément à prendre en compte la dynamique spécifique des transitions en fonction du contexte. C'est pourquoi, **l'étape 1. Comprendre la situation** se concentre sur l'évaluation de la dynamique de la transition, en définissant un « corpus radical » spécifique, à savoir des idées, des actions ou des initiatives radicalement nouvelles, qui ont le potentiel de remettre en cause/modifier/remplacer les institutions existantes, en fonction de la phase de transition dans laquelle se trouve le système.

Maintenir un sentiment de « radicalité » peut cependant représenter un défi lorsque le travail opérationnel quotidien lié à la gestion de la transition requiert beaucoup d'attention. Afficher clairement les ambitions radicales du processus peut aider à concilier volonté de radicalité et réflexivité (à savoir l'attention portée à la situation et l'adaptation des plans tout au long du processus).

RÉFLÉCHIR ET AGIR SUR LES TENSIONS AUTOUR DE LA LÉGITIMITÉ

Une question épineuse lorsqu'il s'agit d'accélérer la dynamique de la transition est de savoir comment tenir compte de la dimension politique dans le contexte démocratique local. Auparavant, il n'était pas rare que le processus de gestion de la transition ignore délibérément le contexte politique au motif que la gestion de la transition ne consiste pas à créer une politique, mais plutôt à définir un programme collectif et partagé, ainsi qu'une plateforme de collaboration. Mais cette dépolitisation du processus s'est avérée problématique. En pratique, le fait que le processus de gestion de la transition « opère sous le radar » a en effet pu conduire à restreindre le nombre et le type d'acteurs invités à envisager un territoire nouveau et inconnu. Et il ne faut pas non plus sous-estimer le fait que le processus puisse être coopté par un parti politique, ce qui peut fragiliser les résultats obtenus en cas de changement politique suite à des élections. Indéniablement, les transitions affectent les intérêts et les relations de pouvoir et il convient donc de tenir compte des aspects politiques et des processus démocratiques.

Une autre source de questionnement concerne le fait de n'impliquer que des pionniers pour faire avancer le processus de gestion de la transition, ce qui revient à exclure les personnes qui, selon l'initiateur du processus, ne correspondent pas à ce profil, et donc à les priver de toute possibilité de l'influencer. Cette stratégie consiste à sélectionner des personnes ayant des visions et des pratiques transformatrices spécifiques pour participer à la co-formulation d'un avenir commun et des voies à suivre pour y parvenir – afin de pas voir les perspectives radicales diluées par la présence de trop nombreuses voix jugées proches du « régime ».

Cependant, le fait de se concentrer uniquement sur ces pionniers peut être considéré comme problématique, car cela va à l'encontre des valeurs démocratiques de délibération, de transparence et de participation. Dans ce guide, nous verrons comment l'implication d'un éventail plus large d'acteurs permet en fait de générer plus d'intérêt et d'options grâce au concept de légitimité de la transition abordé à **l'étape 2. Planter les graines**.

PRÉVOIR DES DISPOSITIFS DE GOUVERNANCE POUR PERPÉTUER L'IMPACT

Enfin, la troisième mise au point concerne l'impact à long terme du processus lui-même, à savoir comment perpétuer l'impact de la gestion de la transition après l'arrêt du financement initial ou le retrait d'un partenaire. Cela est étroitement lié à la manière dont les résultats de la gestion de la transition seront intégrés aux (nouvelles) structures, cultures et pratiques. Pour que le processus ait un impact durable, il doit en effet être intégré aux programmes, initiatives et feuilles de route existants. Dans **l'étape 4. Récolter les résultats et poursuivre le cycle**, nous verrons comment y parvenir en instaurant des dispositifs de gouvernance. Car si la gestion de la transition n'a pas vocation à s'inscrire dans la durée, le processus de recherche et d'apprentissage mis en place à cette occasion est lui voué à continuer et à en perpétuer l'héritage.



LA MÉTAPHORE DU JARDIN

Outre ces mises au point, nous avons également introduit la métaphore du jardin pour expliquer la gestion de la transition, ces deux activités nécessitant de la patience, de la créativité, de la curiosité et des efforts. La métaphore du jardin est utilisée pour décrire quatre étapes distinctes, comme l'illustre la Figure 4. Que vous soyez un décideur politique, un urbaniste ou tout autre praticien travaillant à la transition vers un modèle urbain durable, cette métaphore et ces étapes vous aideront à mettre en œuvre la gestion de la transition, sans perdre de vue les liens qui relient chaque étape.

Le processus révisé de gestion de la transition commence à **l'étape 1. Comprendre la situation** par une analyse de la dynamique actuelle du système et l'interrogation suivante : « *En quoi un processus de transition est-il nécessaire et que nécessite la transition vers une ville juste et durable ?* ». Puis vient **l'étape 2. Planter les graines**, qui porte sur le développement de stratégies, outils et actions à mettre en œuvre, et sur les leçons à en tirer, en répondant à la question suivante : « *Comment notre processus et nos résultats peuvent-ils servir le corpus radical tout en restant démocratiquement légitimes ?* ». **L'étape 3. Favoriser la croissance** répond aux questions qui peuvent survenir lors de la mise en place des activités, telles que « *Comment soutenir l'équipe de la transition et quels moyens lui donner ?* », « *Comment suivre les progrès réalisés par rapport aux demandes du système et comment y répondre en temps réel ?* », « *Comment renforcer mes capacités et celles de mon organisation ?* » et enfin, « *Comment co-crée des connaissances pertinentes avec les citoyens et les autres parties prenantes ?* ». Il est important de noter que ce guide examine également la question de l'impact à long terme de la gestion de la transition à **l'étape 4. Récolter les résultats et poursuivre le cycle**, en posant la question suivante : « *Comment les structures de gouvernance de la transition peuvent-elles perpétuer l'impact du processus de gestion de la transition ?* ».

Toutes ces étapes sont itératives - cela signifie qu'elles s'appuient les unes sur les autres, mais que vous pouvez également faire des allers et retours au cours du processus. L'objectif est qu'en suivant ces étapes, la gestion de la transition puisse vous aider à trouver un équilibre aussi sain et harmonieux que l'écosystème d'un jardin.

ENCADRÉ 2. PRÉSENTATION DES VILLES DU PROJET TOMORROW

Dans le cadre du projet TOMORROW (2019-2022) financé par l'UE, Energy Cities et l'Institut néerlandais de recherche sur les transitions (DRIFT), ainsi que les villes pilotes de Braşov (Roumanie), Brest (France), Dublin (Irlande), Mouscron (Belgique), Niš (Serbie) et Valence (Espagne) ont expérimenté des méthodes innovantes pour élaborer des feuilles de route de la transition à long terme, en mettant en œuvre la nouvelle méthodologie de gestion de la transition.

Ce guide présente des exemples issus de ces villes qui ont mis en pratique les étapes de la gestion de la transition. Les feuilles de route des villes du projet TOMORROW représentent l'aboutissement de leur processus de gestion de la transition, mais d'autres résultats tels que la création de réseaux, de communautés ou de projets spécifiques pourraient être plus pertinents et donc plus transformateurs dans d'autres contextes. De même, si ce guide se réfère principalement aux villes comme échelle géographique pour la mise en œuvre de la gestion de la transition, le processus peut également être initié au niveau (trans)national, régional ou à l'échelle du quartier.

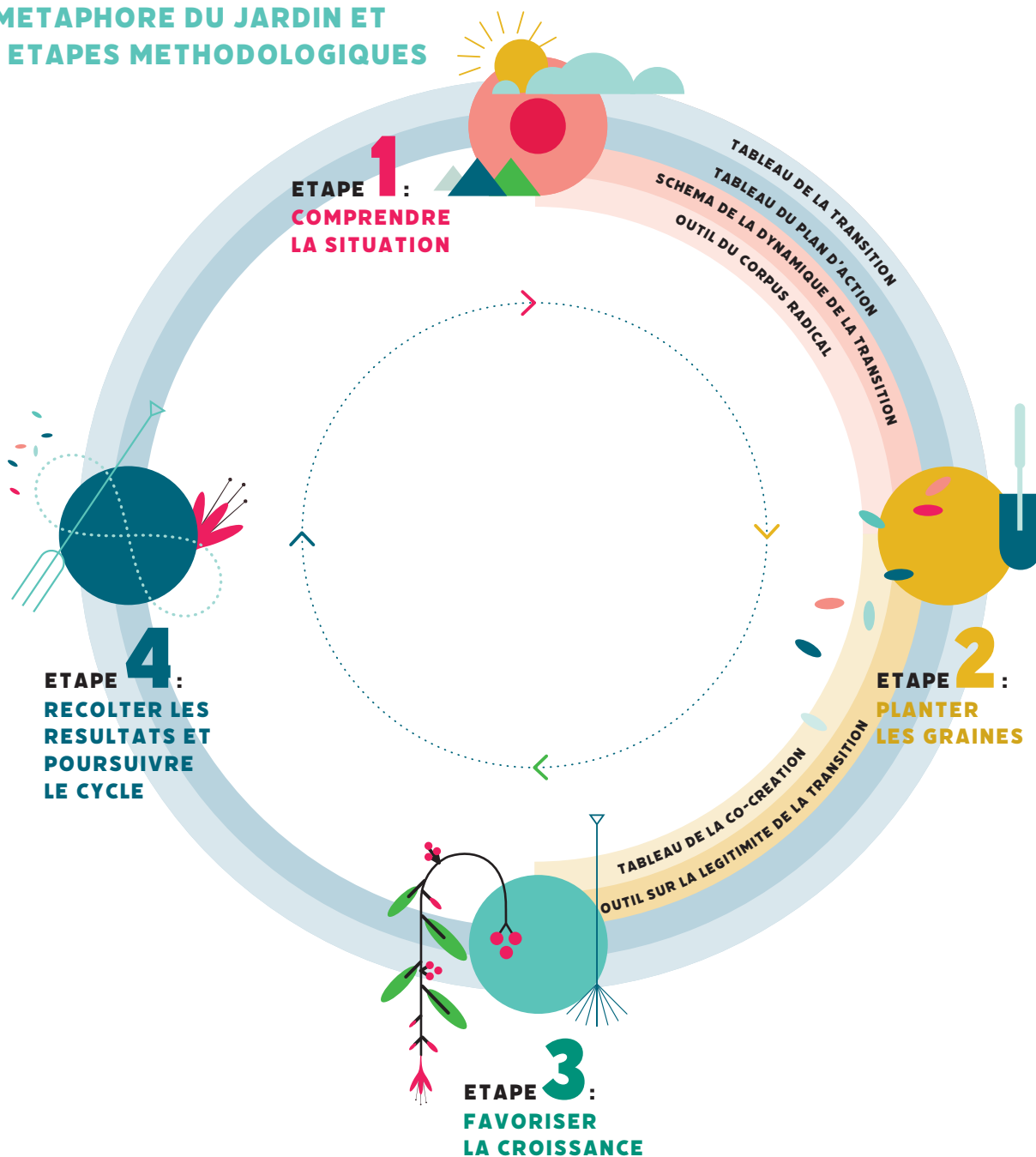


Qu'est-ce que la transition vers un modèle durable	9
Réinterpréter la gestion de la transition	12
Pourquoi une gestion de la transition ?	12
Mise à jour de l'approche de gestion de la transition	12
La métaphore du jardin	14



FIGURE 4. LES ETAPES DU GUIDE METHODOLOGIQUE DE GESTION DE LA TRANSITION ET LES EXERCICES CORRESPONDANTS EXTRAITS DU MANUEL DE TRAVAIL VOL. II.

LA METAPHORE DU JARDIN ET LES ETAPES METHODOLOGIQUES



ÉTAPE



COMPRENDRE LA SITUATION

Nous partons du principe qu'il existe un consensus général sur la direction que doit prendre la transition sur laquelle vous travaillez à une échelle géographique donnée. Il peut s'agir par exemple d'atteindre la neutralité climatique à l'échelle d'une ville à l'horizon 2050. Si ce n'est pas encore le cas, veuillez-vous référer au guide [Gestion de transition dans un contexte urbain \(2016\)](#).

1.1 Les fondamentaux	17
Mise en place d'une équipe de la transition	17
Définition du système	20
Analyse des acteurs et du système : pour visualiser les dynamiques de la transition	20

1.2 Travail en profondeur : identifier votre corpus radical	22
--	----



1.1 LES FONDAMENTAUX

MISE EN PLACE D'UNE ÉQUIPE DE LA TRANSITION

OBJECTIF : Constituer un groupe de travail responsable de toutes les décisions stratégiques relatives au processus de gestion de la transition, à son organisation et à sa facilitation.

Une distinction est faite entre équipe de la transition et acteurs de la transition au sens large.

- L'équipe de la transition représente les personnes qui conçoivent et mettent en œuvre le processus de co-création.
- Les acteurs de la transition au sens large comprennent l'ensemble des acteurs engagés dans le processus de co-création.

L'équipe de la transition organise et facilite le processus de gestion de la transition. Puisque le travail sur les transitions touche à des problèmes complexes qui impliquent une multitude d'acteurs avec des intérêts et des objectifs divergents, il est essentiel de choisir votre équipe avec soin. Cela signifie qu'il faut inclure des acteurs prêts à appliquer des méthodes innovantes et qui ont des points de vue différents des vôtres. Dans **l'étape 1. Comprendre la situation**, l'équipe de la transition est chargée d'analyser le système et ses divers acteurs et de choisir les dynamiques du système sur lesquelles elle souhaite se concentrer. Ensuite, l'équipe procédera au partage des rôles et responsabilités pour l'organisation et la facilitation du reste du processus (retrouvez plus d'informations à ce sujet à **l'étape 3. Favoriser la croissance**).

L'équipe de la transition se compose d'un noyau dur de trois à six personnes, assistées de personnes supplémentaires choisies pour leurs connaissances et capacités spécifiques. L'équipe complète doit être composée d'acteurs possédant un large éventail de capacités et de compétences, y compris des personnes disposant d'une bonne vue d'ensemble des initiatives et des projets de développement durable, des compétences en matière de facilitation et d'engagement des parties prenantes, ainsi qu'une bonne connaissance des politiques et des cadres réglementaires. Le recrutement des membres de cette équipe peut se faire sur la base d'entretiens au cours desquels vous poserez quelques questions directrices afin de vérifier certains points, comme leur motivation, le temps qu'ils ou elles peuvent consacrer à l'équipe, leurs compétences, ou leurs liens avec les initiatives et les parties prenantes locales.

Gardez à l'esprit les points suivants lors de la constitution de votre équipe de la transition :

- **Privilégiez la diversité.** Choisissez une équipe diversifiée en termes d'institutions ou de secteurs d'origine (société civile, monde de l'entreprise, secteur public, secteur associatif, universitaires, etc.) ainsi que de profil personnel (origine ethnique, milieu socio-économique, genre, etc.). L'équipe de la transition peut comprendre des collègues de l'organisme à

l'origine de sa constitution, mais aussi des acteurs provenant d'autres organisations. Par exemple, si vous souhaitez faciliter un processus axé sur des quartiers spécifiques, pensez à faire appel à des personnes qui ont déjà travaillé dans ces quartiers ou, encore mieux, à des résidents de ces quartiers.

- **Instaurez un climat de confiance.** En particulier au début du processus, il est essentiel d'instaurer un climat de confiance entre les membres de votre équipe de la transition. Organisez des activités informelles drôles et créatives pour que les personnes apprennent à se connaître, tant sur le plan personnel que professionnel.
- **Créez une communauté de valeurs et de principes.** Faire preuve de transparence sur les forces, les faiblesses, les motivations personnelles et les objectifs d'apprentissage de chacun est une condition essentielle au bon déroulement du processus.
- **Développez une compréhension mutuelle du défi de la transition.** Demander aux membres de l'équipe de la transition comment ils comprennent (initialement) le défi de la transition, quels changements ils espèrent provoquer et comment ils comptent influencer ces changements, directement et indirectement.
- **Elaborez une vision de votre processus de gestion de la transition.** Prenez le temps de définir une vision commune de ce à quoi pourrait ressembler votre processus de gestion de la transition. Vous adapterez cette vision au fur et à mesure que vous impliquerez d'autres parties prenantes dans le processus.
- **Définissez les rôles et responsabilités de chacun au sein de l'équipe et lors des réunions.** Réfléchissez au rôle de l'équipe de la transition ainsi qu'au partage des tâches et responsabilités. Nous vous suggérons également de planifier des réunions récurrentes, d'instaurer une structure de prise de décision et d'établir un processus de suivi réflexif (voir **l'étape 3. Favoriser la croissance**).
- **Évaluez les capacités et les compétences disponibles et manquantes.** Pour mener à bien le processus, vous aurez besoin de compétences variées : gestion de projet, gestion des parties prenantes, capacités d'analyse et à se projeter, animation de groupe, communication et lobbying. Il est donc essentiel de savoir quelles capacités et compétences sont présentes au sein de votre équipe, si elles doivent être renforcées (par exemple, par le biais de formations) ou recrutées à l'extérieur. Par exemple, vous pouvez souhaiter impliquer une équipe de « précurseurs » ou décider de créer une assemblée citoyenne qui sera responsable de certains résultats (voir également la section « Trouver des ressources » de **l'étape 2. Planter les graines**).

A FAIRE EN PRIORITÉ : Recherchez des candidats pour votre équipe de la transition en tenant compte des remarques ci-dessus. Faites-leur passer des entretiens afin de vous assurer de bien comprendre leurs points de vue avant de les inviter à rejoindre votre équipe de la transition.

ÉTAPE 1: COMPRENDRE LA SITUATION

ENCADRÉ 3.

FORMATION D'UNE ÉQUIPE DE LA TRANSITION À BRASOV, ROUMANIE

Brasov peut compter sur une équipe très impliquée dans le travail sur la transition énergétique et la neutralité climatique. Cela est dû en grande partie au fait que ce n'est pas leur première collaboration, certains membres ayant déjà travaillé ensemble sur des aspects de planification locale, notamment sur le suivi et l'évaluation du Plan d'action en matière d'énergie durable (PAED) de la Ville dans le cadre de la Convention des maires ou encore lors de l'élaboration de la stratégie locale de chauffage de Brasov.

L'équipe de la transition de Brasov a commencé son parcours par une réunion en ligne en juin 2020, au cours de laquelle sa mission, sa vision et ses objectifs ont été définis. Issu d'un réseau existant, elle s'est adjoint les compétences d'entreprises représentant les secteurs d'activité qui ont la plus grande influence sur la transition énergétique au niveau local. L'équipe de Brasov a choisi de prendre des entreprises comme membres, plutôt que des individus, afin de s'assurer que l'équipe de la transition pourra continuer à se réunir au-delà du projet TOMORROW, et éviter de faire porter le poids de ces réunions, notamment en termes de temps, sur quelques personnes. L'équipe de la transition est ouverte, ce qui signifie que de nouveaux membres peuvent toujours la rejoindre. À sa création, l'équipe de la transition comprenait les organismes suivants :

- Municipalité de Brasov,
- Société de transport public de Brasov,
- Société de distribution d'électricité,
- Entreprise de gaz naturel,
- Entreprise d'éclairage public,
- Entreprise de cogénération à haut rendement,
- Entreprise de traitement des déchets,
- Agence de protection de l'environnement,
- Compagnie des eaux,
- Université de Transylvanie,
- Brasov Design Centre (BVDC) (groupement de professionnels locaux de l'architecture, du design, de la communication, de la technologie, de la sociologie et de l'économie qui promeut la co-conception dans les services publics).

L'équipe de la transition s'est donné pour but de revoir l'ensemble des objectifs de développement durable de Brasov, y compris les objectifs politiques fixés pour 2030 et les ressources qui y sont associées, ainsi que la gestion de l'énergie au niveau local, les technologies disponibles pour réduire les émissions de CO₂, les possibilités juridiques pour la municipalité de produire et consommer sa propre énergie, le renouvellement de la flotte

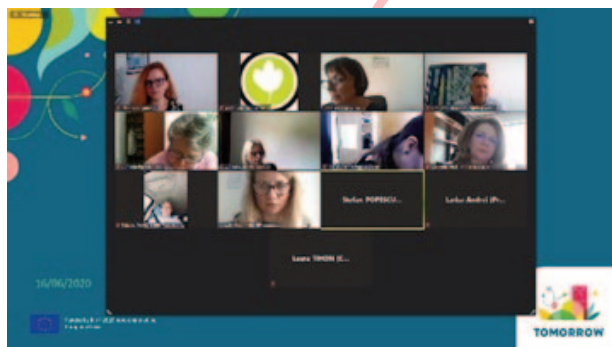
de transports publics par des véhicules électriques et hybrides, ou encore la qualité de vie et le bien-être des citoyens.

Plus précisément, l'objectif principal de l'équipe de la transition est de :

- Définir le plan d'action local en matière d'énergie durable et de climat (PAEDC) pour 2030,
- Tester des outils et mettre en œuvre des méthodes innovantes pour impliquer la société civile à toutes les étapes du développement du PAEDC,
- Élaborer une feuille de route vers la neutralité climatique d'ici à 2050,
- Porter la sobriété énergétique et la neutralité climatique à l'agenda local,
- Promouvoir l'économie circulaire, la production locale d'énergie, les énergies renouvelables, le recyclage et le réemploi des matériaux.

Un éventail plus large de parties prenantes a été invité à assister à une réunion hybride de l'équipe de la transition en janvier 2022, en présence du maire de Brasov : une entreprise gestionnaire d'une décharge, une autre entreprise locale de traitement des déchets, l'association des communes de la métropole de Brasov et une entreprise de construction. Tous les participants ont contribué au PAEDC 2030 en proposant des mesures visant à assurer la transition de la ville vers une communauté à faibles émissions. L'un des points forts de l'équipe de la transition est que ses membres ont commencé à travailler au développement de futurs projets locaux.

L'équipe de la transition reste en contact au moyen de réunions en ligne et d'échanges d'e-mails. Les réunions n'ont pas lieu de manière régulière mais plutôt en fonction des besoins identifiés par la municipalité. Des réunions sont également organisées avec seulement quelques membres de l'équipe, sur des sujets plus spécifiques du PAEDC.



Une capture d'écran d'une réunion en ligne de l'équipe de la transition à Brasov.

1.1 Les fondamentaux	17
Mise en place d'une équipe de la transition	17
Définition du système	20
Analyse des acteurs et du système : pour visualiser les dynamiques de la transition	20

1.2 Travail en profondeur : identifier votre corpus radical	22
--	----



Brasov.
© Andrei Paul

ÉTAPE 1: COMPRENDRE LA SITUATION

DÉFINITION DU SYSTÈME

OBJECTIF : Définir les limites du système en termes de périmètre géographique, de secteurs et d'institutions, afin de recentrer et viabiliser le processus.

Avant de vous lancer dans une analyse systémique, il est important de définir les limites du système que vous souhaitez cibler. Ces limites permettent de déterminer quels processus et composantes relèvent du processus de gestion de la transition, ou sont au contraire hors périmètre. Pour ce faire, vous devez définir les frontières géographiques, sectorielles et institutionnelles de votre système. Par exemple, vous pouvez restreindre son périmètre géographique au centre-ville, ou inclure les zones périphériques. Ces limites coïncident souvent avec des frontières institutionnelles et peuvent être circonscrites au territoire de la ville-centre ou élargies à l'agglomération tout entière, et donc englober des structures institutionnelles différentes. Vous devez également vous poser la question de savoir si vous souhaitez vous concentrer sur un secteur spécifique ou en intégrer plusieurs - pensez à la mobilité, aux espaces publics, au chauffage, à la consommation d'électricité (résidentielle, commerciale ?), à l'utilisation des matériaux, etc. Une fois ces limites définies (pour l'instant), vous pouvez commencer à analyser votre système.

Gardez à l'esprit que les frontières que vous avez tracées sont des frontières artificielles, qui dans la réalité sont loin d'être étanches. Tenez compte des relations qui existent entre les différents secteurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des limites de votre système, et réévaluez ce périmètre pour en vérifier le bien-fondé lors de l'analyse systémique. Un examen plus approfondi peut en effet révéler que le périmètre initialement défini est trop restreint ou trop large.

A FAIRE EN PRIORITÉ : Notez aussi précisément que possible les limites du système au sein duquel vous développerez des activités, et pour lequel vous souhaitez accélérer une transition. Pour ce faire, vous pouvez utiliser l'outil de délimitation du système présenté dans le **Manuel de travail Vol. I**.

ANALYSE DES ACTEURS ET DU SYSTÈME : POUR VISUALISER LES DYNAMIQUES DE LA TRANSITION

OBJECTIF : Mieux connaître les principaux acteurs au sein de votre système et la façon dont ils sont liés les uns aux autres ainsi qu'à l'enjeu de développement durable qui vous préoccupe. Permet également de commencer à mieux comprendre l'histoire et la dynamique actuelle du système que vous souhaitez cibler en vue de mettre en place un processus de transition vers un modèle plus durable.

ANALYSE DES ACTEURS

L'analyse des acteurs permet d'identifier les acteurs ou parties prenantes les plus pertinents dans un système, les rôles qu'ils jouent et les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres. Elle vous aide également à identifier les acteurs qui doivent être impliqués dans le processus de gestion de la transition par type d'activités. Une analyse des acteurs peut être menée par un individu ou un groupe de personnes (par exemple, l'équipe de la transition), en utilisant des méthodes de recherche documentaire ou en interrogeant différentes parties prenantes (par exemple, des collègues d'autres départements d'une administration locale). Vous pouvez également organiser un atelier participatif auquel seront conviés des acteurs de la société civile, du monde des entreprises, des universités et des institutions du savoir. Les personnes invitées à cet atelier auront une influence sur la direction que prendra le processus et il est donc essentiel de réfléchir aux questions de légitimité dès cette étape (voir le travail en profondeur de **l'étape 2**).

Différents outils heuristiques peuvent être utilisés pour mieux appréhender la diversité des acteurs au sein de votre système (voir le **Manuel de travail Vol. I**) :

- **Analyse des réseaux sociaux (ARS)** : pour suivre et comprendre les réseaux et les relations à différents niveaux,
- **Cartographie des domaines de pouvoir** : pour cartographier les acteurs en fonction de leur contexte organisationnel et du type de pouvoir qu'ils exercent,
- **Perspective multi-acteurs (PMA)** : pour cartographier les acteurs de différents secteurs et leurs logiques institutionnelles, et réfléchir aux interactions et interconnexions entre ces logiques institutionnelles.

1.1 Les fondamentaux	17
Mise en place d'une équipe de la transition	17
Définition du système	20
Analyse des acteurs et du système : pour visualiser les dynamiques de la transition	20

1.2 Travail en profondeur : identifier votre corpus radical	22
--	----



ANALYSE SYSTÉMIQUE

Une analyse systémique permet de révéler l'histoire et l'état actuel d'un système donné, y compris en termes de dynamiques, d'enjeux et d'opportunités. Elle offre également la possibilité de réfléchir plus profondément aux interconnexions entre les problèmes (persistants) et leurs causes profondes. Elle vous aidera à comprendre quelles activités de gestion de la transition sont les plus pertinentes. Comme pour l'analyse des acteurs, l'analyse systémique peut être réalisée par un individu ou par un groupe de personnes, en utilisant des méthodes de recherche documentaire ou des méthodes participatives. Pour pouvoir orchestrer le processus de gestion de la transition, l'équipe de la transition doit pouvoir en avoir une compréhension commune. Il est donc essentiel que l'analyse systémique soient menée par ses différents membres, les points de vue des uns et des autres venant enrichir l'image générale du système.

L'analyse systémique permet de comprendre quelles dynamiques de transition sont à l'œuvre (voir explication en section 2.2), un prérequis indispensable pour pouvoir passer au travail en profondeur, à savoir la formulation de votre corpus radical.

Différents outils peuvent être utilisés pour analyser la dynamique d'un système, comme expliqué dans le [Manuel de travail Vol. I](#) et [Vol. II](#) :

- **A la découverte des systèmes** : pour identifier les structures, les cultures et les pratiques de votre système.
- **Perspective multi-niveaux (PMN)** : pour caractériser le système et établir sa dynamique en identifiant les structures dominantes (régime), les développements innovants (niches) et les tendances sociétales plus larges (paysage).
- **Modèle de la courbe en X** : pour déterminer la dynamique d'innovation et d'exnovation d'un système.
- **Quatre niveaux de gouvernance** : pour identifier les différents types d'activités de gouvernance dans un système.
- **Outil de cartographie des dynamiques de la transition** : pour visualiser et réfléchir aux différentes dynamiques de la courbe en X. L'outil comprend deux étapes : 1) cartographie des dynamiques de la transition et 2) identification des interventions au niveau du système.

Soyez conscient que votre cartographie des acteurs et du système n'est qu'une image provisoire - au cours du processus de gestion de la transition et en fonction des connaissances accumulées, vous serez peut-être amené à revoir quels acteurs sont les plus pertinents par rapport à votre système ou les dynamiques que vous observez (et donc la pertinence des actions menées).

A FAIRE EN PRIORITÉ : Sélectionnez des outils qui vous serviront à analyser les acteurs et votre système dans le **Manuel de travail Vol. I et Vol. II** et mettez-les en œuvre, de préférence avec votre équipe de la transition.

1.2 TRAVAIL EN PROFONDEUR : IDENTIFIER VOTRE CORPUS RADICAL

L'analyse des acteurs et de votre système vous permet de mesurer la dynamique de la transition par rapport à votre ambition initiale à l'origine du processus de gestion de la transition. Cette ambition, ou objectif général - par exemple atteindre la neutralité climatique d'ici 2050 - a pu être définie par l'équipe de la transition, ou être instituée par des documents politiques.

Une fois que vous avez une idée de la dynamique de la transition, vous pouvez définir un corpus radical : à savoir une ambition centrale à visée radicale et/ou transformatrice applicable aux activités de gouvernance de la transition. Le corpus radical est composé d'idées, d'initiatives ou d'actions radicalement nouvelles, qui ont le potentiel de remettre en question, modifier ou remplacer les institutions existantes. Il s'agit d'idées, d'initiatives et d'actions qui ont un pouvoir de transformation mais restent réalisables dans le cadre de votre processus et dans votre position. Le corpus radical répond à la question suivante : *Que souhaitez-vous transformer avec votre processus ?* Cette réflexion marque le début de votre processus opérationnel ou "gestion de programme", dont l'objectif est de maintenir l'éventail des solutions le plus large possible. Ce processus opérationnel est décrit plus en détail à **l'étape 2. Planter les graines**. Tout au long du processus, le corpus radical vous aidera à garder le cap lors des exercices de suivi réflexif (voir **l'étape 3. Favoriser la croissance**).



CORPUS RADICAL

Les exemples ci-dessous montrent comment formuler un « corpus radical » en fonction des résultats de l'analyse systémique, et donc de la dynamique de transition :

- **Dynamique de transition observée** : Focalisation sur le statu quo, plutôt que sur la gouvernance à long terme.
 - *Corpus radical possible* : Révéler les obstacles à la transition vers un avenir durable, par exemple en créant de nouveaux réseaux et constellations pour faire contrepoids aux intérêts particuliers.
- **Dynamique de transition observée** : Une dynamique de changement est à l'œuvre au travers d'expérimentations et de la diffusion d'expériences.
 - *Corpus radical possible* : Mettre en contact les « précurseurs » actuels avec les acteurs institutionnels pour élargir l'agenda stratégique, par exemple au moyen d'un forum de la transition.
- **Dynamique de transition observée** : Forte volonté politique apparente, sans large soutien du public pour le changement.
 - *Corpus radical possible* : Intégrer les transitions énergétiques dans des changements sociétaux plus larges, par exemple en développant un récit commun ou en organisant une assemblée citoyenne pour créer un sentiment d'urgence.
- **Dynamique de transition observée** : Des politiques progressistes, mais aucun signe de rupture des structures fondées sur les énergies fossiles.
 - *Corpus radical possible* : Obtenir des informations sur les aides aux énergies fossiles et éclairer la prise de décision politique sur cette question, par exemple en étudiant les flux financiers.

Le Tableau de la transition, présenté en [Figure 5](#) (voir le [Manuel de travail Vol. II](#) pour les instructions) peut vous aider à définir votre corpus radical. Pour en savoir plus sur le corpus radical de la Ville de Dublin, lisez l'entretien dans [l'encadré 4](#), tandis que le [Tableau 1](#) vous donnera des exemples de corpus radicaux définis par les villes du projet TOMORROW.






A FAIRE EN PRIORITÉ : Définissez votre corpus radical en répondant à la question « **Que voulons-nous transformer avec notre processus ?** ». Utilisez votre analyse des acteurs et du système pour répondre à la question et reportez-vous au [Manuel de travail Vol. II](#) pour les instructions concernant le [Tableau de la transition](#).

1.1 Les fondamentaux	17
Mise en place d'une équipe de la transition	17
Définition du système	20
Analyse des acteurs et du système : pour visualiser les dynamiques de la transition	20

1.2 Travail en profondeur : identifier votre corpus radical	22
--	----



FIGURE 5. LE TABLEAU DE LA TRANSITION

LE TABLEAU DE LA TRANSITION		NOM :		VILLE :		ORGANISATION :	
 INTERVENTION AU NIVEAU DU SYSTÈME De quoi le système a-t-il besoin pour accélérer la transition							
 CORPUS RADICAL Que voulez-vous transformer avec ce processus							
 RÉSULTATS Ce que vous souhaitez atteindre à moyen et long terme (par ex. en mettant en œuvre les actions d'une charte)							
 RÉALISATIONS Ce qui contribue à atteindre un résultat (par ex. une charte signée par des acteurs)							
 ACTIVITÉS Ce que vous prévoyez de mettre en œuvre pour mener à bien les réalisations							
	ACTIONS D'ENGAGEMENT DES CITOYENS	ACTIONS D'ENGAGEMENT DES ACTEURS	ACTIONS IMPLIQUANT LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES	ACTIONS IMPLIQUANT D'AUTRES ORGANISATIONS	ACTIONS D'INSTITUTIONNALISATION	ACTIONS DE PARTAGE ET D'APPRENTISSAGE	



ÉTAPE 1: COMPRENDRE LA SITUATION

ENCADRÉ 4.

ENTRETIEN AVEC KATIE ET SUZANNE, DE DUBLIN (IRLANDE) À PROPOS DU PROCESSUS DE RECHERCHE DU CORPUS RADICAL.



© Katie
Harrington



© Suzanne
Fitzpatrick

Katie et Suzanne travaillent pour la Codema, l'agence de l'énergie de Dublin. Elles participent au projet TOMORROW en tant que Responsable Sensibilisation à l'énergie et au climat et Chargée de communication en vue de créer une feuille de route vers la neutralité climatique.

Ce processus a-t-il suscité un sentiment de malaise ? Un point est-il apparu plus problématique que d'autres ?

Nous faisons quelque chose qui n'a jamais été fait auparavant à Dublin, et peut-être même au niveau national. Il n'existe pas de modèle à suivre. Nous sommes en fait en train de créer un modèle en même temps que nous créons notre feuille de route. Nous avons donc presque deux responsabilités en une, la première étant de créer une feuille de route pour atteindre nos objectifs climatiques et la seconde, de prendre du recul et d'examiner le processus en cours pour comprendre ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, afin de pouvoir passer le flambeau à d'autres collectivités et agences dans le pays et à l'étranger. En fait, nous créons la feuille de route de notre propre feuille de route ! Cela représente un véritable défi et a pu provoquer un sentiment de malaise par moments car nous ne savions pas si nous étions sur la bonne voie.

Nous avons entamé ce processus avec des certitudes et aussi beaucoup d'inconnues. Par exemple, nous avons quatre collectivités locales ici à Dublin et nous savons qu'elles ne sont directement responsables que de 5 % des émissions de gaz à effet de serre sur le territoire. Si nous avons constitué cette équipe de la transition et développé cette feuille de route c'est pour répondre à la question suivante : « Que peut-on faire pour les 95 % restants, et comment le faire de manière équitable et efficace ? ». C'est là le corpus radical de cette équipe et de cette feuille de route : réunir un groupe diversifié de parties prenantes issues de différents secteurs pour comprendre et débattre des meilleurs moyens d'atteindre nos objectifs climatiques pour Dublin. Ce processus étant le premier du genre à Dublin, nous n'avons pas non plus toutes les réponses et nous sommes souvent confrontés à de l'incertitude, ce qui peut aussi être un défi en soi.

Comment en êtes-vous arrivés à votre corpus radical ? Quel est-il, et en quoi est-il radical ?

Notre feuille de route sera radicale dans la mesure où elle possède un réel pouvoir de transformation à l'échelle de notre capitale. Il y a plusieurs raisons à cela : 1) La feuille de route s'appuiera sur les données quantitatives de notre Plan directeur en matière d'énergie pour la région de Dublin (un modèle énergétique holistique, le premier du genre en Irlande, qui propose des solutions optimales en termes de coûts pour atteindre nos objectifs climatiques pour 2030 et 2050 dans les secteurs du chauffage, du transport et de l'électricité) ; 2) ce Plan directeur en matière d'énergie intègre nos objectifs climatiques nationaux, à savoir une réduction de 51 % des émissions d'ici 2030 et zéro émissions nettes d'ici 2050 ; 3) notre équipe de la transition sera chargée de traduire ces données techniques en actions de transformation dans leurs secteurs et réseaux, en s'alignant sur les initiatives en cours et, in fine, en humanisant ces données techniques pour produire une stratégie ambitieuse, mais équitable pour l'ensemble du territoire de Dublin.

Avez-vous ressenti une résistance à la radicalité, et si oui, dans quelle mesure ?

Il existe un juste équilibre entre radicalité et réalité. En d'autres termes, aussi ambitieuse que soit notre stratégie, nous continuerons à agir dans le cadre des paramètres définis par le système politique, social et économique national. Afin de préserver notre corpus radical et pouvoir aller au-delà des confins du « système », nous n'avons défini aucune limite lors de l'élaboration de notre vision pour Dublin en 2050. Nous avons fait en sorte que ce processus reste très ouvert en demandant à l'équipe d'aller au-delà du champ des possibles. Fixer des priorités aurait pu en effet empêcher des personnes d'explorer des thèmes et des domaines qui leur semblaient importants.

Notre équipe de la transition a ainsi passé une journée entière à travailler sur notre vision pour 2050, ce qui nous a amenés à organiser une séance de méditation guidée au cours de laquelle nous nous sommes promenés dans Dublin en 2050. Nous avons imaginé les sons, les odeurs, les goûts et les sensations de notre capitale. Nous avons également fabriqué des maquettes en argile représentant un élément de notre propre vision de 2050 et créé une histoire autour de ces maquettes. C'est un procédé très créatif et parfois inconfortable, mais il nous a permis de nous transporter dans un avenir que nous voulons voir et d'explorer des thèmes qui nous semblaient extrêmement importants pour l'avenir de Dublin. Grâce à des exercices de regroupement, nous avons ensuite été en mesure de hiérarchiser et de regrouper ces idées en 10 points qui définissent notre vision. Ces 10 points incluent des logements chauds et confortables, des habitants épanouis, des lieux pleins de vie, une biodiversité florissante, des citoyens activement impliqués et bénéficiant d'une transition énergétique équitable et d'une société démocratique et juste.

« Il existe un juste équilibre entre radicalité et réalité ».

1.1 Les fondamentaux	17
Mise en place d'une équipe de la transition	17
Définition du système	20
Analyse des acteurs et du système : pour visualiser les dynamiques de la transition	20

1.2 Travail en profondeur : identifier votre corpus radical	22
--	----



Avez-vous parfois l'impression de compromettre votre radicalité ? Comment et pourquoi ?

Il est difficile de répondre à cette question. Elle interroge en effet la radicalité de la feuille de route, voire celle de nos objectifs climatiques nationaux : sont-ils suffisamment radicaux au regard de notre responsabilité en tant que nation développée ? Nos objectifs nationaux sont-ils vraiment équitables compte tenu de nos émissions historiques et de notre responsabilité à l'égard des pays en développement ? Nous pourrions (et devrions sans doute) en faire plus, agir plus rapidement, être plus justes et travailler à des objectifs plus ambitieux. Cependant, nous intervenons également dans un contexte où les émissions de gaz à effet de serre tendent à augmenter en Irlande, et non à diminuer.

La vérité est qu'il est urgent de commencer à réduire nos émissions car elles sont cumulatives ; une fois émises, elles restent dans l'atmosphère pendant des centaines d'années. Dans une perspective de vision à long terme, il peut être intéressant de se projeter en 2050 et d'imaginer un avenir utopique, mais pour passer de la vision à l'action, nous devons mettre en œuvre des mesures particulièrement ambitieuses et introduire des changements profondément transformateurs au cours des huit prochaines années si nous voulons avoir une chance de voir notre vision pour 2050 se concrétiser. Comme l'a conclu le dernier rapport du GIEC, chaque année compte, chaque choix est important. Très franchement, nous ne pouvons plus nous offrir le luxe de perdre du temps en compromis sur le niveau de la radicalité de notre feuille de route et nous espérons le démontrer avec notre stratégie pour Dublin.

Que conseillerez-vous à d'autres villes qui se heurtent à un sentiment de malaise lorsqu'elles tentent de repousser les limites en formulant un corpus radical ?

Trouvez votre « pourquoi ». Pourquoi est-il important de dépasser les limites du possible avec votre feuille de route de la transition ? Pourquoi élaborer une feuille de route de la transition pour votre ville ? Pourquoi travailler avec des personnes et des points de vue aussi différents ? Ce processus n'est pas simple à mettre en place, il est donc essentiel que vous sachiez pourquoi vous voulez le faire.

Au sein de la Codema, nous avons réalisé que pour avoir le plus grand impact possible dans notre capitale, nous ne pouvions pas travailler seuls. Nous devons sortir de notre zone de confort et interagir avec des personnes d'horizons et d'expériences très différents. Nous apprenons chaque jour en travaillant sur notre feuille de route de la transition et cela aide de garder à l'esprit notre objectif global, qui est de garantir une meilleure qualité de vie à tous les citoyens grâce à une transition équitable et inclusive vers une société à faibles émissions de carbone. N'oubliez pas : si cela vous semble trop nouveau, si vous ressentez parfois de l'inconfort ou de l'incertitude, c'est que vous êtes sans doute sur la bonne voie et que vous vous posez les questions difficiles qu'implique le processus. Cette voie n'est pas facile ni sans heurts. Sortir des sentiers battus demande des efforts, mais il faut aussi du courage pour tracer de nouveaux chemins.

« N'oubliez pas : si cela vous semble trop nouveau, si vous ressentez parfois de l'inconfort ou de l'incertitude, c'est que vous êtes sans doute sur la bonne voie et que vous vous posez les questions difficiles qu'implique le processus ».



CCO Pixabay

ÉTAPE 1: COMPRENDRE LA SITUATION

TABLEAU 1. LE CORPUS RADICAL TEL QUE DÉFINI PAR CHACUNE DES VILLES DU PROJET TOMORROW



VILLE	CORPUS RADICAL
Brasov (RO)	<ul style="list-style-type: none"> Collaboration permanente entre les services de la ville sur les objectifs climatiques Collaboration permanente entre la ville et les parties prenantes externes Participation des citoyens et utilisation de leurs contributions pour l'élaboration des politiques publiques Intégration de perspectives sociales et d'une pensée réflexive dans la planification énergétique
Brest Métropole (FR)	<ul style="list-style-type: none"> Mobiliser les acteurs, par exemple au travers de coalitions Adapter les actions locales aux réglementations nationales/ règles du marché en constante évolution Inciter les services internes à plus de collaboration par le biais de l'équipe de la transition Partager la création, la mise en œuvre et le suivi de la feuille de route pour 2050 avec les acteurs externes
Dublin (IE)	<ul style="list-style-type: none"> Créer une « communauté de la transition » composée de parties prenantes qui se consacrent à la mise en œuvre de la feuille de route. Faire participer les citoyens dès le début du processus d'élaboration de la feuille de route Changer l'état d'esprit des organisations locales pour qu'elles s'engagent dans des actions qui vont au-delà de leur propre agenda et agissent de manière proactive en matière d'action climatique
Mouscron (BE)	<ul style="list-style-type: none"> Impliquer davantage de groupes cibles et de parties prenantes dans les plans climatiques Faire que les différents services communiquent et collaborent sur les objectifs climatiques Modifier le cadre réglementaire
Niš (RS)	<ul style="list-style-type: none"> Partager le pouvoir entre la municipalité et les acteurs externes (c'est-à-dire les citoyens ou leurs représentants) Impliquer les citoyens dans l'élaboration de la feuille de route Faire appel à un(e) professeur(e) d'université pour diriger le processus
València (ES)	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer avec des organismes externes pour définir la feuille de route (quintuple hélice, c'est-à-dire collectivité, entreprises, ONG, médias, universités) Prendre des projets/expériences comme point de départ Faire en sorte que d'autres secteurs/organismes prennent en main certaines parties du processus Appropriation de la feuille de route par les citoyens Identifier et faciliter la montée en puissance des niches énergétiques



PLANTER LES GRAINES

Pour revenir à la métaphore du jardin, une fois que vous avez compris la situation, vous pouvez commencer à sélectionner les meilleures graines et choisir le plan de plantation le mieux adapté à votre jardin. Appliqué au processus de gestion de la transition, cela signifie planifier des actions qui viendront soutenir le corpus radical identifié à l'étape 1, tout en garantissant la transparence et l'efficacité du processus.

Cette étape répond à la question « **Comment faire pour que notre processus et nos résultats servent le corpus radical tout en préservant la légitimité démocratique ?** ». La réponse à cette question n'est pas statique : il s'agit d'une question essentielle pour votre équipe de la transition, sur laquelle vous reviendrez tout au long du processus. Planter les graines nécessite de votre part trois actions fondamentales :

- **Décliner votre corpus radical en réalisations et en résultats potentiels :**
Cela permettra de rendre opérationnelles les analyses effectuées à l'étape 1.
- **Ebaucher de possibles activités :** Il est important de réaliser une première ébauche des activités potentielles, tout en évitant de tomber dans le piège qui consiste à passer en « mode solution ».
- **Trouver des ressources :** Le processus de gestion de la transition ne peut réussir que si vous avez une idée claire et réaliste des ressources qui sont (ou peuvent être) disponibles.

Pour ce chapitre, le travail en profondeur porte sur la légitimité de la transition, à savoir comment promouvoir la mise en œuvre de votre corpus radical dans le cadre de votre processus de gestion de la transition tout en vous assurant de respecter les valeurs démocratiques.

ÉTAPE 2: PLANTER LES GRAINES

2.1 LES FONDAMENTAUX

DÉCLINER VOTRE CORPUS RADICAL EN ACTIVITÉS, RÉALISATIONS ET RÉSULTATS

OBJECTIVE: Formuler des hypothèses sur ce que vous souhaitez obtenir grâce au processus de gestion de la transition sans penser immédiatement à des « solutions » toutes faites.

Une fois votre corpus radical identifié, vous pouvez commencer à planifier l'organisation de la gestion de votre programme. Une façon de procéder consiste à décliner le corpus radical en activités, réalisations et résultats :

- **Activités :** Quelles actions allez-vous mettre en œuvre ? Ces activités (par exemple un processus de co-création) sont définies en concertation avec votre équipe de la transition et éventuellement avec un cercle plus large de participants. Les activités mènent à des réalisations.
- **Réalisations :** le produit des activités, par exemple 500 participants, ou la remise d'un rapport au maire. Ces réalisations doivent mener à des résultats.
- **Résultats :** le produit à moyen et long terme des réalisations - à quoi mèneront les réalisations ? Les résultats servent le corpus radical, à savoir la situation vers laquelle vous souhaitez tendre au terme de votre processus de gestion de la transition.

Un outil qui peut être utile à cette étape est le Tableau de la transition (voir le [Manuel de travail Vol. II](#) pour les instructions). Ce tableau pourra également être utilisé pour vous aider dans votre processus de suivi réflexif (voir [l'étape 3. Favoriser la croissance](#)). Lors de la formulation des activités, réalisations et résultats sur la base du corpus radical, l'erreur la plus fréquente est de se montrer trop spécifique, trop tôt. Il est important au contraire de discuter des activités potentielles qui pourraient servir votre corpus radical, plutôt que de les arrêter trop tôt, au risque de fermer la porte à des opportunités qui pourraient se présenter.

A FAIRE EN PRIORITÉ : Discutez avec votre équipe de la transition du type de résultats et de réalisations qui répondront le mieux à votre corpus radical et reportez-les dans votre Tableau de la transition (voir le Manuel de travail, Vol. II). A ce stade il ne s'agit que d'une première ébauche.

!! Mettez-vous au défi de faire preuve de précision et d'ambition lorsque vous remplissez le Tableau de la transition. Les hypothèses vagues telles que « plus de collaboration pour de meilleurs résultats » sont vouées à l'échec¹⁵. Précisez plutôt comment vous comptez vous attaquer aux raisons sous-jacentes aux défauts du système, telles que la fragmentation, la hiérarchisation ou les intérêts divergents non exposés ni investigués.

PLANIFIER ET TESTER DES ACTIVITÉS

OBJECTIF : Définir les activités de votre processus, sans chercher des « solutions » toutes faites, ni à vous « enfermer » dans une certaine direction.

L'étape suivante consiste à esquisser les activités qui vous aideront à obtenir les réalisations et les résultats liés à votre corpus radical. Pour ce faire, vous pouvez vous inspirer d'autres villes, par exemple en utilisant les [fiches d'information TOMORROW](#). En voici quelques exemples :

- **Rues vivantes** À Gand (Belgique), les habitants sont invités à « se réapproprier » leur rue pendant une période donnée en créant un consensus local quant à leur utilisation. Parmi les idées proposées, citons les rues sans voitures, les fêtes de quartier et les terrains de jeux. Cette approche peut vous aider à découvrir le type d'espace public dont rêvent les citoyens de votre ville. [Pour en savoir plus.](#)
- **Organisation d'un prix d'incitation** Si vous constatez que vous n'avez pas la moindre idée du type d'innovation « de niche » qui se développe dans votre ville, vous pouvez envisager de faire appel à la créativité des citoyens en organisant un prix d'incitation. [Pour en savoir plus.](#)
- **Ne plus investir dans les énergies fossiles** L'organisation 350.org a constaté qu'en Europe, de nombreux flux de financement vont à l'encontre de la politique prônée en matière d'énergies renouvelables. Si vous avez constaté dans votre analyse systémique que la « déconstruction » des institutions est une dynamique clé du système, vous pouvez envisager une initiative similaire. [Pour en savoir plus.](#)
- **Assemblées citoyennes** Différents types d'assemblées citoyennes, telles que celles réunissant des citoyens choisis au hasard, sont organisés dans toute l'Europe, y compris en Irlande. [Pour en savoir plus.](#)
- **Laboratoires urbains** La création dans votre ville d'un espace expérimental pour les innovations sociales et technologiques peut favoriser le développement de niches. [Pour en savoir plus.](#)

2.1 Les fondamentaux	28
Décliner votre corpus radical en activités, réalisations et résultats	28
Planifier et tester des activités	28
Trouver des ressources	29

2.2 Travail en profondeur : veiller à la légitimité de la transition	30
---	----



A FAIRE EN PRIORITÉ : Discutez des activités potentielles avec votre équipe de la transition et reportez-les dans votre Tableau de la transition (voir le Manuel de travail, Vol. II). Vous pouvez aussi utiliser le Tableau de plan d'action (voir le Manuel de Travail Vol. II) comme outil de planification stratégique des plans (ou visions) à court et à long terme.

N'ayez pas peur d'expérimenter ni de faire des erreurs dans votre processus de gestion de la transition lorsque vous identifiez les activités visant à déclencher, soutenir ou faciliter le changement. En fait, si des activités vous semblent « sûres », c'est qu'elles ne repoussent probablement pas assez loin les limites pour avoir l'impact escompté. Pour atteindre ce résultat, le processus de gestion de la transition devra proposer des activités différentes de celles habituellement mises en œuvre.

TROUVER DES RESSOURCES

OBJECTIF : Evaluer les ressources financières, humaines et sociales dont vous disposez ou que vous devrez trouver pour réaliser les activités que vous avez identifiées.

Les activités doivent être réalistes par rapport au financement, au calendrier et aux ressources dont vous et votre équipe disposez. Vos ressources dépendront des personnes impliquées dans l'organisation du processus de transition. Évaluez les ressources disponibles en termes de :

- Financements,
- Ressources humaines (par exemple, investissement en temps, expertise et compétences),
- Réseaux sociaux (internationaux/locaux).

Si vous constatez un écart entre les ressources nécessaires et ce dont vous disposez, vous pouvez élaborer un programme « a minima » et un programme « souhaité ». Attachez-vous à établir et maintenir des contacts avec d'autres politiques et projets car cela peut vous permettre d'accroître vos chances d'accéder à des ressources supplémentaires - à mesure que les acteurs s'impliquent dans votre processus, ils voudront en effet y consacrer plus de temps, rendant ainsi possible la création de liens vers d'autres politiques ou sources de financement.

A FAIRE EN PRIORITÉ : Notez les ressources auxquelles vous avez accès et celles que vous devez trouver. Comment allez-vous procéder ?

ENCADRÉ 5. RÉINVENTER LA COLLABORATION INTERNE À MOUSCRON, BELGIQUE

Une partie du corpus radical du processus de Mouscron repose sur une meilleure intégration et cohésion entre les services et projets en vue d'élaborer une feuille de route de la transition vers un modèle durable. Avec le soutien des élus, une équipe de la transition a été mise en place au sein de l'administration municipale, composée de seize membres issus de différents départements dont la cellule énergie, la cellule de coordination du programme stratégique transversal, la cellule environnement, le service mobilité ou encore le service communication. L'équipe de la transition se réunit tous les deux mois. Elle a mis en évidence la nécessité de mieux connaître les projets des uns et des autres, chaque département ayant tendance à travailler de son côté à la réalisation des objectifs de développement durable. Cette observation a conduit l'équipe de la transition à travaillé encore plus étroitement sur les objectifs de développement durable. Ce travail de collaboration lui a ainsi permis de réinventer le mode de fonctionnement de l'administration municipale, qui avait tendance à fonctionner en vase clos.

L'équipe de la transition a également développé une stratégie de communication innovante et centralisée afin de mobiliser les parties prenantes, tant internes qu'externes, sur les engagements à long terme pris dans le cadre des objectifs de développement durable. Les membres de l'équipe se sont convertis en ambassadeurs pour sensibiliser les institutions publiques, les acteurs économiques, les associations, les citoyens et les services administratifs et techniques aux aspects économiques, écologiques et sociaux de la transition. L'objectif est de donner à ces acteurs les moyens de lancer leurs propres projets en accord avec les objectifs de développement durable de la ville de Mouscron à l'horizon 2030 et 2050.



© Magali Viane

ÉTAPE 2: PLANTER LES GRAINES

2.2 TRAVAIL EN PROFONDEUR : VEILLER À LA LÉGITIMITÉ DE LA TRANSITION

OBJECTIF : Faire face aux possibles tensions entre votre corpus radical et les structures démocratiques au sein desquelles vous intervenez.

Comme expliqué dans l'introduction, le concept de gestion de la transition a été développé en réponse à l'apparente incapacité des institutions démocratiques « traditionnelles » à mettre en place des transitions vers des modèles durables. Il s'agit donc d'introduire des perspectives et des mesures qui visent à amener un changement radical, mais pour avoir un impact, ces actions doivent être intégrées au sein des organisations et institutions. Le processus doit également être légitime du point de vue démocratique, car il affecte la décision publique et l'utilisation qui est faite des fonds publics. Pour être légitimes, ces actions doivent être « reconnues comme conformes à la loi, au droit ou justes »¹⁶.

Une réflexion sur la légitimité de la transition peut vous aider à trouver un équilibre entre légitimité au regard des structures démocratiques libérales et préservation de votre « corpus radical », et donc de votre potentiel de transformation. Cette réflexion fait intervenir trois éléments d'un processus de gouvernance développé par Bekkers et Edwards (2007) et illustré en Figure 6 :

- **Intrant :** « Normes liées aux valeurs d'égalité politique, de citoyenneté participative et de souveraineté populaire ».
- **Activité de production :** « Qualités des règles et procédures sur la base desquelles des décisions (contraignantes) sont prises ».
- **Extrant :** « La capacité du gouvernement à produire certains résultats ou réalisations qui contribuent effectivement à remédier aux problèmes collectifs ».

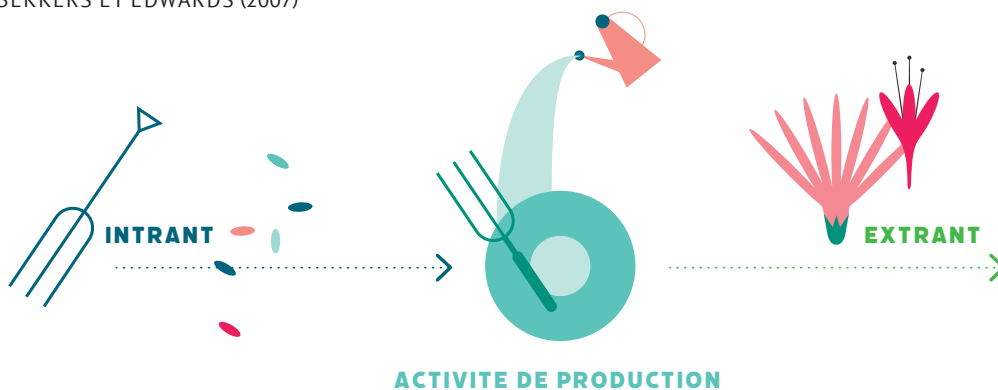
Comme le montre la Figure 7, une série de thèmes et de questions peuvent être discutés à chaque phase du processus de gouvernance afin d'évaluer la légitimité de votre gestion de la transition. Au cours du projet TOMORROW, nous avons étudié la manière dont la légitimité démocratique « traditionnelle » était abordée, ainsi que la légitimité de la transition (à savoir la réponse à la mise en place d'une gestion de la transition). Nous avons constaté une tendance à donner plus d'importance aux normes démocratiques libérales plutôt qu'à la légitimité de la transition, car ces normes semblent plus familières et contribuent à que l'on entend habituellement par « légitimité ». Il y a donc là un risque de dilution du corpus radical. Les réponses aux questions posées en Figure 7, vous aideront à gérer les possibles compromis et tensions entre volonté d'accroître la légitimité de la transition et préservation de la légitimité démocratique libérale (voir le Manuel de travail Vol. II pour les instructions et plus de détails).

Nous vous recommandons d'aborder ces questions avec votre équipe de la transition lors de l'élaboration des activités. Si cela s'avère pertinent, vous pouvez également choisir d'utiliser ce tableau dans le cadre de votre processus de suivi réflexif (voir l'étape 3. Favoriser la croissance), afin de savoir où vous en êtes quant à vos intrants, activité de production et extrants.

16. Morris (1998) in Bekkers et Edwards (2007) p. 48.

FIGURE 6. INTRANT, ACTIVITÉ DE PRODUCTION ET EXTRANT D'UN PROCESSUS DE GOUVERNANCE

ADAPTÉ DE BEKKERS ET EDWARDS (2007)



SOURCE: Adapted from Bekkers and Edwards (2007).

2.1 Les fondamentaux	28
Décliner votre corpus radical en activités, réalisations et résultats	28
Planifier et tester des activités	28
Trouver des ressources	29

2.2 Travail en profondeur : veiller à la légitimité de la transition	30
---	----



TABLEAU 2. RÉFLEXION SUR LA LÉGITIMITÉ DE LA TRANSITION APPLIQUÉE AUX INTRANTS, À L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION ET AUX EXTRANTS

TYPE DE LÉGITIMITÉ	DIMENSION	QUESTION CONNEXE
Légitimité des intrants	Participation citoyenne	Quelles sont les possibilités de participation offertes ?
	Perspectives alternatives	Quelles perspectives de justice et de développement durable sont mises en avant ?
Légitimité de l'activité de production	Qualité de la participation	En quoi la qualité de la participation est-elle améliorée ?
	Equilibre des pouvoirs	Quel est l'équilibre des pouvoirs au sein du processus ?
	Imaginaires culturels	Quels imaginaires culturels sont mis en délibération ?
	Travail institutionnel	Quelles institutions sont remises en cause ?
	Réflexivité	De quelle manière la remise en cause et l'adaptation continues sont-elles encouragées ?
Légitimité des extrants	Réactivité	Quels résultats répondent effectivement aux souhaits des acteurs concernés ?
	Action guidée	Quelles actions concrètes sont liées au changement institutionnel et aux imaginaires culturels à long terme ?
	Autonomisation collective	Quels résultats sont liés à des changements dans les relations et les rôles sociaux ?
	Gouvernance réflexive	Dans quelle mesure les acteurs sont-ils responsables des résultats ? Les résultats intègrent-ils les nouvelles connaissances ?

A FAIRE EN PRIORITÉ : Utilisez l'exercice sur la légitimité de la transition (voir le Manuel de travail Vol. II) avec votre équipe de la transition. Après avoir rempli le tableau, discutez de la question suivante : « *Quelles mesures doivent être prises pour améliorer ou préserver la légitimité démocratique et celle de la transition dans notre processus ?* ». Réfléchissez à la manière dont vos réponses pourront amener d'autres questions dans la section Suivi réflexif de votre Tableau de la transition.

Pour les personnes désireuses d'en savoir plus sur la légitimité de la transition, nous vous recommandons l'article suivant : De Geus, T. Wittmayer, J.M. Vogelzang, F. (2022) **Biting the bullet: Addressing the democratic legitimacy of transition management.** *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 42, pp. 201-218.

ÉTAPE 2: PLANTER LES GRAINES

ENCADRÉ 6. GÉRER LES CHANGEMENTS POLITIQUES DANS LA VILLE DE NIŠ, SERBIE

Les changements politiques constituent toujours un risque pour la mise en œuvre des projets. Ce risque pourrait être encore plus élevé en Serbie par rapport aux pays membres de l'UE, car les stratégies ne sont pas toujours suivies par les élus, ce qui les conduit parfois à prendre des décisions contraires à la politique officielle.

La mise en œuvre du projet TOMORROW a été impactée à plusieurs reprises par de tels changements, notamment suite aux élections municipales de juin 2020 et aux élections législatives d'avril 2022. Les élections municipales ont conduit à un changement à la tête de la ville de Niš, avec la nomination d'une nouvelle maire. Bien que le parti au pouvoir soit resté le même, la nouvelle équipe municipale n'a pas immédiatement reconnu l'importance du projet et du processus de transition énergétique de la ville. Malgré les efforts considérables déployés pour convaincre de l'importance et des avantages d'un tel processus - courriels directement adressés à la maire, priorité donnée au projet lors des réunions du personnel et lobbying auprès du personnel municipal - la maire a décidé de se retirer du projet. Ce n'est qu'après de nombreux échanges avec le coordinateur du projet européen et explication de la procédure à suivre pour mettre fin à la participation de la ville qu'elle est finalement revenue sur sa décision, permettant à la ville de Niš de rattraper son retard dans la mise en place de sa gestion de la transition.

“Political change is always a risk when planning the implementation of any project.”



© Bojan Gajić

RÉFLEXION SUR LE POUVOIR ET LES INÉGALITÉS

Outre la légitimité, un autre élément important concerne la dynamique du pouvoir dans le processus de gestion de la transition. Cette réflexion peut être menée à l'échelle du système que vous ciblez, mais aussi à une échelle micro afin de vous assurer que votre équipe de la transition promeut l'égalité et la diversité. Afin de repérer les éventuels angles morts, vous pouvez vous référer au **Guide on the Transformative Power of Social Innovations in Energy (Guide sur le pouvoir transformateur des innovations sociales dans le domaine de l'énergie)** (2021) comme base de discussions et d'exercices avec votre équipe de la transition.



FAVORISER LA CROISSANCE

Une fois les graines plantées, votre jardin aura besoin de nutriments, d'eau et de soins pour pouvoir se développer et s'épanouir. Pour favoriser cette croissance, et donc le processus de transition, vous devrez :

- **Renforcer l'équipe de la transition:** Constituée à l'étape 1, l'équipe de la transition devra être renforcée tout au long du processus.
- **Développer le suivi réflexif :** Le suivi réflexif aide votre équipe de la transition à suivre en temps réel les progrès réalisés pour répondre aux demandes du système.
- **Réfléchir à l'organisation interne :** Il est probable que la modification des structures internes (par exemple, au sein de la municipalité ou de l'entreprise énergétique) fasse partie intégrante de votre processus de gestion de la transition. Cette section vous aidera à renforcer les capacités au sein de votre équipe et de votre organisation.

Le travail en profondeur consistera à soutenir la co-crédation de connaissances avec différents acteurs de la société. Le processus de co-crédation favorise en effet la collaboration, la mise en place de divers partenariats et l'apprentissage entre les différents acteurs : fonctionnaires, citoyens, urbanistes, entrepreneurs, architectes, scientifiques et représentants des entreprises.

3.1 LES FONDAMENTAUX

RENFORCER L'ÉQUIPE DE LA TRANSITION

OBJECTIF : Examiner comment le processus de gestion de la transition questionne votre propre rôle et comment l'équipe de la transition s'inscrit dans ce processus.

Comme indiqué à l'étape 1. **Comprendre la situation**, l'équipe de la transition est la pièce maîtresse qui oriente et soutient le processus de gestion de la transition. Elle collabore avec les divers acteurs et les aide à comprendre le système, à identifier les opportunités de changement et à coordonner les activités.

Tout au long du processus, nous vous conseillons de surveiller les points suivants :

- **Veillez à maintenir un équilibre en matière « d'appropriation » du processus.** En tant qu'initiateur du processus, vous devrez trouver un équilibre entre la préservation d'un certain « droit de regard » sur le processus et la possibilité pour les membres de l'équipe de la transition de se « l'approprier » à leur tour. Une appropriation insuffisante de la part de l'équipe de la transition peut entraîner des problèmes tels que des retards ou des progrès trop faibles dans la transformation des idées en actions. À l'inverse, une trop forte appropriation de la part de l'équipe (par ex. si l'acteur chargé de la coordination ne remplit pas suffisamment son rôle) peut conduire à un certain délitement du processus au fil du temps ou à une perte de motivation pour les participants.
- **Renforcez les principes et les valeurs de l'équipe de la transition.** L'équipe de la transition connaîtra des bouleversements et devra faire face à des défis, des désaccords et des tensions tout au long du processus. Rappeler périodiquement les valeurs et les principes sur lesquels l'équipe a été constituée peut contribuer à maintenir son unité et à résoudre les conflits potentiels.
- **Soutien et respect mutuels.** Reconnaissez les efforts et les idées, ainsi que les compétences et les talents de chaque membre de l'équipe en créant un environnement ouvert et transparent. Vous pouvez par exemple organiser des réunions internes pour partager des idées et des défis et discuter des moyens de les relever. Veillez également à prendre le temps de célébrer ensemble les progrès réalisés.

- **Acceptez les commentaires constructifs.** Chacun doit pouvoir faire remonter des informations qui enrichissent le processus et vous aident à vous améliorer, tant individuellement et collectivement.
- **Soyez conscient de vos responsabilités et assurez-vous que les tâches sont correctement réparties entre les membres de l'équipe.** Chaque membre de l'équipe doit avoir une idée claire des attentes et de ses responsabilités et être capable de travailler de manière autonome et collaborative. Dans le même temps, les membres de l'équipe doivent se sentir libres de poser des questions et de demander de l'aide en cas de difficultés.
- **Évaluez continuellement le rôle de votre équipe de la transition.** Les questions suivantes peuvent vous aider à le faire :
 - Quel est le mandat de l'équipe de la transition, et quel est le mandat au sein de l'organisation de chaque membre ? Cela correspond-il aux résultats potentiels identifiés ?
 - Qui fait quoi ?
 - Comment les décisions sont-elles prises ?
 - La fréquence des réunions est-elle toujours adaptée ?
 - Selon vous, qu'est-ce qui marche bien ?
 - Que trouvez-vous stimulant/difficile ?
 - Qu'est-ce qui vous motive ? Qu'attendez-vous avec impatience ?

A FAIRE EN PRIORITÉ : Listez les membres de votre équipe de la transition (sur une feuille blanche ou en utilisant un tableau blanc virtuel de type Miro), et discutez des réponses aux questions ci-dessus avec l'équipe.

3.1 Les fondamentaux	34
Renforcer l'équipe de la transition	34
Suivi réflexif	35
Organisation interne	37

3.2 Travail en profondeur : Co-création de connaissances avec divers acteurs	40
---	----



SUIVI RÉFLEXIF

OBJECTIF : Suivre et évaluer les progrès en cours en alignant vos activités quotidiennes sur vos objectifs à long terme. L'idéal est de procéder à ce suivi à chaque étape du processus de gestion de la transition.

Le suivi réflexif vous aide à suivre vos progrès et à évaluer les conséquences, tant voulues qu'involontaires, du processus. Il s'agit d'une méthode de suivi et d'évaluation innovante, qui permet d'aligner vos activités quotidiennes sur votre corpus radical. Cette méthode permet d'apprendre et de s'adapter tout au long du processus en développant des stratégies et des solutions communes. Nous vous recommandons d'utiliser le suivi réflexif à toutes les étapes du processus de gestion de la transition. Le degré d'implication de chaque membre de l'équipe dépendra du stade atteint dans le processus, et des rôles qui ont été préalablement définis.

Le suivi réflexif est axé sur l'action : le terme « réflexif » signifie que les connaissances acquises conduisent directement à de nouvelles actions qui modifient votre parcours, au lieu de simplement les accumuler sans chercher à en tirer des conséquences. Cela signifie que l'activité de suivi n'est pas une activité à part : elle fait partie intégrante du processus et doit être réalisée en interne et collectivement, plutôt que par des personnes extérieures.

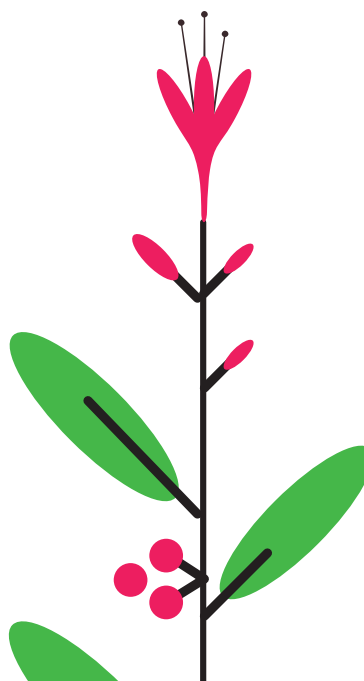
Une partie du travail réflexif consiste à créer un état d'esprit propice à la réflexivité au sein de votre équipe de la transition, c'est-à-dire ouvert à la critique constructive, aux nouvelles idées et à l'échec. Un environnement positif et une culture propice à l'apprentissage encouragent en effet les personnes à partager leurs opinions, à poser des questions et à remettre en question les normes établies. Il est essentiel d'accorder la priorité au maintien (ou à l'établissement) d'un climat de confiance et d'un environnement sûr, et de montrer que toutes les idées sont prises au sérieux. Au départ, le suivi réflexif peut s'avérer difficile à mettre en place, car la plupart des personnes n'ont pas l'habitude de réfléchir en permanence au processus : cela demande de la pratique et de tester les outils qui conviennent le mieux à votre équipe.

Chaque suivi réflexif est différent car les questions sur lesquelles vous décidez de réfléchir sont uniques à votre processus. La liste ci-dessous peut cependant vous aider à trouver les questions les plus pertinentes pour votre propre suivi réflexif :

- Quels facteurs contextuels sont importants pour mon corpus radical ?
- De quel type d'activités innovantes le projet a-t-il besoin ?
- Quels outils conviennent le mieux ?
- Quel levier (soutien institutionnel, ressources) dois-je actionner ?
- De quelles compétences ai-je besoin ?

A FAIRE EN PRIORITÉ : Réfléchissez aux questions suivantes, individuellement et au sein de votre équipe de la transition :

- Comment créer un environnement propice à l'apprentissage au sein de votre équipe de la transition ?
- Comment recueillir les suggestions et les retours d'information dans le cadre des activités multi-acteurs (réunions, webinaires, etc.) ?
- Comment mettre en place des réunions régulières de réflexion et d'adaptation avec votre équipe de la transition ?



ÉTAPE 3: FAVORISER LA CROISSANCE

ENCADRÉ 7. COMMENT MENER UN SUIVI RÉFLEXIF CONCRÈTEMENT

Nous vous proposons ci-dessous un exemple de suivi réflexif pour les activités faisant intervenir de multiples parties prenantes (réunions, ateliers, etc.).

Avant l'événement :

- Organisez une réunion préparatoire avec votre équipe de la transition, notez vos attentes, le rôle et les responsabilités des facilitateurs, preneurs de notes, etc. Soyez complet et précis (notez les inquiétudes, les difficultés, etc.).
- Vérifiez que toutes les dispositions pratiques ont été prises (choix du lieu, matériel nécessaire tel que chevalets, post-it, stylos, nourriture et boissons pour les participants).

Pendant l'événement :

- Enregistrez l'audio (et/ou la vidéo) (assurez-vous que les participants ont donné leur accord).
- Assurez-vous que chacun connaît son rôle et ses responsabilités (par exemple, preneurs de notes, facilitateurs, etc.).
- Idéalement, prévoyez deux preneurs de notes pour les activités faisant intervenir de multiples parties prenantes, chacun avec une mission différente :
 - Description/contenu pour l'un : consignation de qui est dit (sans jugement ni interprétation).
 - Observation et réflexion sur le processus pour l'autre, par exemple :

- Dynamique de groupe** : comment les participants interagissent-ils ? Quelles sont les positions, les craintes, les réactions et les émotions des participants ?
- Dynamique de facilitation** : comment les facilitateurs interagissent-ils entre eux et avec les participants ?
- Méthodes et outils** : comment les outils et les méthodes sont-ils perçus par les participants ?
- Autres éléments importants que vous observez pendant la réunion.

Conseils pour l'observation :

- Utilisez un symbole ou une lettre pour identifier chaque niveau d'observation (par exemple : G pour la dynamique de groupe, F pour la dynamique de facilitation, M pour les méthodes, A pour autres) ou utilisez un code couleur.
- Observez la communication non verbale et la façon dont les personnes parlent (par exemple, le ton de la voix, les émotions) et se comportent (par exemple, sont-ils attentifs, parlent-ils entre eux ? Sont-ils intimidés ou se sentent-ils assez à l'aise pour prendre la parole ?).

Après l'événement :

L'équipe de la transition se réunit pour partager ses observations, ses idées et ses réflexions. À la fin de la réunion, fixez les prochaines étapes et ce qui doit être fait d'ici la prochaine réunion.

- Traitez les notes prises lors des activités avec les parties prenantes.
- Listez les questions qui seront posées lors des entretiens de suivi avec les participants si vous en organisez.

Pour en savoir plus sur le suivi réflexif

Vous trouverez plus de détails sur le suivi réflexif dans les documents suivants :

- Connecting Nature Reflexive Monitoring Guidebook** (version complète);
- Connecting Nature Reflexive Monitoring Guidebook** (version courte).
- Van Mierlo, B. C., Regeer, B., van Amstel, M., Arkesteijn, M. C. M., Beekman, V., Bunders, J. F. G., ... & Leeuwis, C. (2010). **Reflexive Monitoring in action. A guide for monitoring system innovation projects.** Communication and Innovation Studies, WUR; Athena Institute, VU.
- Site web** avec des conseils pratiques sur le travail de transition, y compris le suivi réflexif.

3.1 Les fondamentaux	34
Renforcer l'équipe de la transition	34
Suivi réflexif	35
Organisation interne	37

3.2 Travail en profondeur : Co-création de connaissances avec divers acteurs	40
---	----



ORGANISATION INTERNE

OBJECTIF : Relier vos activités aux structures et politiques existantes afin de consolider l'impact de votre processus de gestion de la transition.

Un autre élément qui favorise la croissance consiste à relier vos activités aux structures, politiques et programmes existants, tels que les protocoles d'accord, traités, conventions, feuilles de route et autres visions précédemment établis. L'avantage de travailler avec d'autres initiatives est que cela permet de démultiplier votre impact et/ou d'accroître vos ressources. Si vous négligez cet aspect, vous risquez de compromettre vos chances de laisser une empreinte durable (voir **l'étape 4. Récolter les résultats et poursuivre le cycle**). Déterminer en quoi le processus répond aux politiques locales, nationales, régionales voire internationales existantes vous aidera également à le positionner. Si vous décidez de vous associer à d'autres initiatives, il est important de définir ce qui singularise votre processus de gestion de la transition, à savoir son corpus radical tel que défini à **l'étape 1**.

Une question connexe concerne les capacités dont votre organisation aura besoin à long terme, et comment les développer dans le cadre du processus de gestion de la transition. Au sein des collectivités locales notamment, les hiérarchies internes et la fragmentation des services peuvent empêcher la mise en place d'un processus de transition. Pour que cette approche puisse s'inscrire dans votre organisation et susciter un sentiment d'appropriation, vous devez commencer par évaluer la résistance (y compris cachée) à laquelle elle se heurte, et identifier les sentiments ou intérêts qui alimentent cette résistance. En fonction des résultats de votre analyse, vous pourrez alors organiser des sessions ou activités internes qui pourront prendre divers formats : session d'information interne, campagne, « session idéale » ou entretiens. L'exemple de Valence, décrit dans **l'encadré 8**, illustre la façon dont une structure interne a été créée afin de soutenir le processus de gestion de la transition.

A FAIRE : Déterminez comment intégrer votre processus de gestion de la transition en évaluant les structures et les politiques établies au sein de votre organisation. Les questions suivantes pourront vous aider à y voir plus clair :

- o Comment votre organisation est-elle structurée ?
- o Quels changements apporter à votre organisation pour soutenir le processus de gestion de la transition ? De quel soutien interne avez-vous besoin pour que le processus soit un succès ?
- o Sur quelle fragmentation ou sur quel changement interne vous faut-il travailler ?
- o Comment renforcer les capacités au sein de votre organisation ?



ÉTAPE 3: FAVORISER LA CROISSANCE

ENCADRÉ 8.

LA JOURNÉE DE LA MISSION : UNE ORGANISATION INTERNE INNOVANTE À VALENCE, ESPAGNE

En février 2021, le conseil municipal de Valence, réuni en session plénière, a donné son accord pour que Valence candidate à la mission européenne « 100 villes neutres pour le climat et intelligentes en 2030 ». La stratégie de transition énergétique, les projets de démonstration et la table ronde sur la transition énergétique développés dans le cadre du projet TOMORROW ont constitué des éléments clés du dossier de candidature. C'est dans le cadre de la préparation de ce dossier que le conseil municipal a créé un cadre de gouvernance, appelé Mission Climat Valence 2030 (ou Mission Climat), afin de permettre une collaboration agile et efficace entre les différents services de la Ville et les acteurs locaux.

Tout d'abord, une **structure de gouvernance** a été créée, avec 3 niveaux de coordination :

- **Niveau politique** : ce niveau donne l'élan politique, prend les décisions clés et gère les aspects de communication et de visibilité. Dans le cas de Valence, la gestion politique de la Mission a été confiée au Bureau du maire, le département de l'Urgence climatique ayant en charge sa coordination politique. D'autres services sont également impliqués de manière plus sporadique : Innovation, Mobilité, Ecologie urbaine, etc.
- **Niveau opérationnel** : ce niveau s'occupe de la gestion stratégique et opérationnelle, de la coordination technique des travaux et de la participation aux réseaux et alliances. L'équipe mise en place est chargée de la gestion quotidienne de la Mission. Dans le cas de Valence, les services qui y participent sont les suivants : Stratégies urbaines, Innovation et Urgence climatique. Des fondations locales comme Las Naves et València Clima i Energia y participent également. Des consultants externes et d'autres partenaires peuvent être consultés.
- **Niveau de sensibilisation** : ce niveau a en charge la co-création de la Mission, l'innovation systémique et la dynamique transversale. Dans le cas de Valence, il intègre la table ronde sur la transition énergétique et d'autres groupes de travail thématiques en rapport avec les cinq hélices (ou piliers) de la ville (public, privé, science, société civile et média). Il comprend également l'Alliance pour la Mission (un organe qui rassemble les ambassadeurs, les organisations membres, les citoyens et les personnalités qui s'engagent à soutenir la Mission Climat de Valence) et le binôme Ville-Université (un organe qui vise à renforcer la collaboration et les synergies à moyen terme entre l'Université Polytechnique de Valence et la municipalité, aux niveaux stratégique et technique).

L'équipe opérationnelle a ensuite institué un « Jour de la Mission » : un jour fixe de la semaine pour travailler ensemble sur la Mission Climat. Les vendredis de 9h à 11h (avec prolongation jusqu'à 13h les semaines où cela est nécessaire) ont ainsi été réservés dans les agendas de toute l'équipe opérationnelle afin que ses membres puissent se réunir et prendre des décisions concernant le dossier de candidature, la gestion des consultants externes, la préparation des événements, les activités de communication, etc.

Ce Jour de la Mission a facilité le travail de coordination et le montage du dossier de candidature à la Mission des 100 villes de l'UE, en permettant aux acteurs concernés de pouvoir discuter et prendre des décisions chaque vendredi, avec la participation de toute l'équipe. Il a également permis à l'équipe d'organiser des ateliers de co-création et des séances de brainstorming. Le Jour de la Mission continuera à être utilisé pour finaliser les détails de la Mission Climat et du Contrat Ville Climat et d'autres départements seront intégrés au niveau opérationnel. Pour ce faire, le niveau politique des autres départements doit aussi être aligné.

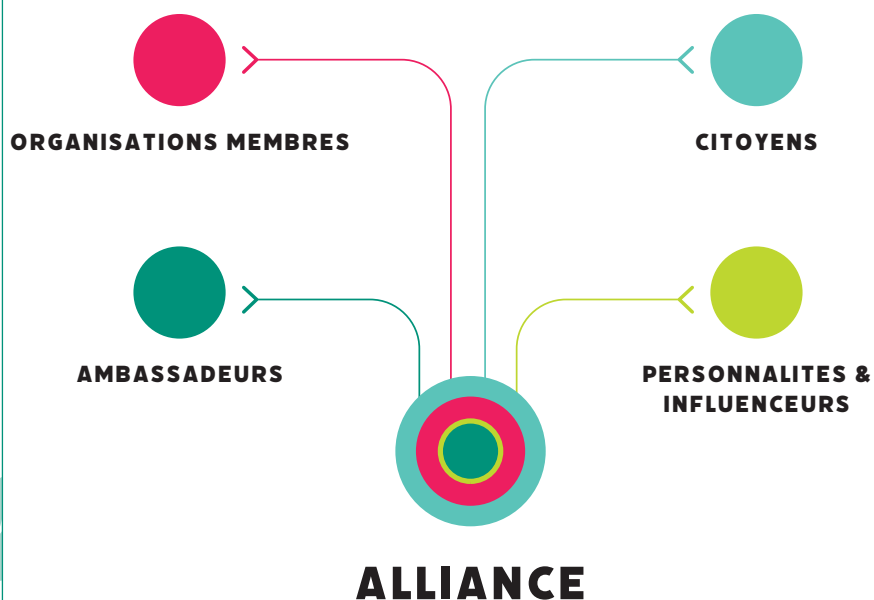


3.1 Les fondamentaux	34
Renforcer l'équipe de la transition	34
Suivi réflexif	35
Organisation interne	37

3.2 Travail en profondeur : Co-création de connaissances avec divers acteurs	40
---	----



FIGURE 7. REPRÉSENTATION DES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE PARTICIPATION À L'ALLIANCE POUR LA MISSION.



1 : Les membres de la Table ronde sur la transition énergétique lors d'une séance de travail.

Autres images :
© Alejandro Gomez

3.2 TRAVAIL EN PROFONDEUR : CO-CRÉATION DE CONNAISSANCES AVEC DIVERS ACTEURS

OBJECTIF : Favoriser la collaboration entre les divers acteurs, secteurs et niveaux de connaissances en promouvant un environnement de co-création ouvert et inclusif.

La co-création vise à inciter des personnes à travailler ensemble, quels que soient leur secteur d'activité, leur milieu d'origine et leur niveau de connaissances, ces collaborations innovantes pouvant déboucher sur des réalisations communes ou la création de nouveaux partenariats. L'hypothèse qui sous-tend la co-création est que des personnes réunies au sein de groupes divers et variés sont plus susceptibles de sortir de leur zone de confort et de produire de nouvelles idées, l'objectif étant que ces nouvelles idées conduisent ensuite à des changements de pratiques, de comportements ou de structures.

Afin de garantir la pertinence et la qualité du processus de co-création, il est important de veiller au respect des principes suivants :

- **Inclusivité** – réunissez sur un pied d'égalité des acteurs d'horizons différents, représentant divers types de connaissances.
- **Ouverture** - adoptez, intégrez et partagez les connaissances tout au long du processus.
- **Légitimité** – veillez à ce que le processus repose sur des connaissances légitimes et vérifiées et qu'il bénéficie de la confiance des participants, et plus largement des acteurs de la ville.

De plus amples informations sur ces principes sont disponibles dans le [Co-production Guidebook de Connecting Nature](#).

Vous trouverez ci-dessous une série d'étapes opérationnelles que vous pouvez suivre pour mettre en place et organiser un processus de co-création :

1. Réunissez votre équipe de la transition pour définir l'objectif du processus de co-création. Plusieurs réunions seront nécessaires et vous devrez probablement revenir à votre corpus radical pour l'adapter aux objectifs des acteurs engagés dans le processus.
2. Appuyez-vous sur la cartographie des acteurs réalisée à **l'étape 1. Comprendre la situation** et sélectionnez des acteurs de divers horizons qui ont un lien avec l'objectif de votre processus de co-création.
3. Commencez à contacter les différents acteurs et expliquez-leur pourquoi vous souhaitez les impliquer. Au cours de cette phase, essayez de vous montrer ouvert à leurs idées et suggestions, afin qu'ils sentent qu'ils pourront agir sur le processus.

4. Concevez et planifiez des activités avec les différentes parties prenantes. Avec votre équipe de la transition, vous pouvez établir un calendrier des activités et commencer à les mettre en œuvre (voir les exemples donnés dans les [encadrés 9 et 10](#)).
5. Assurez un suivi du processus et adaptez-le si nécessaire. Mettez en place un suivi réflexif pour vérifier en permanence la manière dont se développe le processus et modifiez-le en conséquence si nécessaire. Il est important de noter que ce suivi réflexif peut amener à réfléchir sur les dynamiques de pouvoir et sur la diversité du groupe.
6. Mettez en œuvre les actions nécessaires pour obtenir la reconnaissance officielle des résultats (feuille de route de la transition ou structures de gouvernance autonomes).

Parmi les ressources pratiques qui proposent des techniques de facilitation pour aider à mettre en œuvre des processus de co-création, citons : [Systems Thinking Playbook for Climate Change](#), le [MSP Tool Guide : The MSP Tool Guide: Sixty tools to facilitate multi-stakeholder partnerships](#) ou encore le [Collective intelligence design playbook](#) de Nesta.

A FAIRE EN PRIORITÉ : Organisez un atelier avec votre équipe de la transition pour concevoir le processus de co-création et réfléchir ensemble aux questions suivantes :

- Quel est l'objectif de votre processus de co-création ? (Faites le lien avec vos analyses systémiques)
- Qui souhaitez-vous atteindre ? Pourquoi choisir ces participants ? Comment rendre le processus plus inclusif (comment faire pour rassembler divers types d'acteurs et de connaissances) ?
- Comment allez-vous organiser le processus de co-création ? Essayez d'être le plus précis possible : quelle échelle, quel format (en ligne ou en présentiel), campagnes, types de sessions, etc.
- Comment garantir l'ouverture aux nouvelles connaissances, aux nouveaux acteurs et aux nouvelles informations ?
- Comment vous assurer que les participants se sentent capables de participer et sont motivés à le faire ? (cf. appropriation du processus, capacité à participer, etc.)

3.1 Les fondamentaux	34
Renforcer l'équipe de la transition	34
Suivi réflexif	35
Organisation interne	37

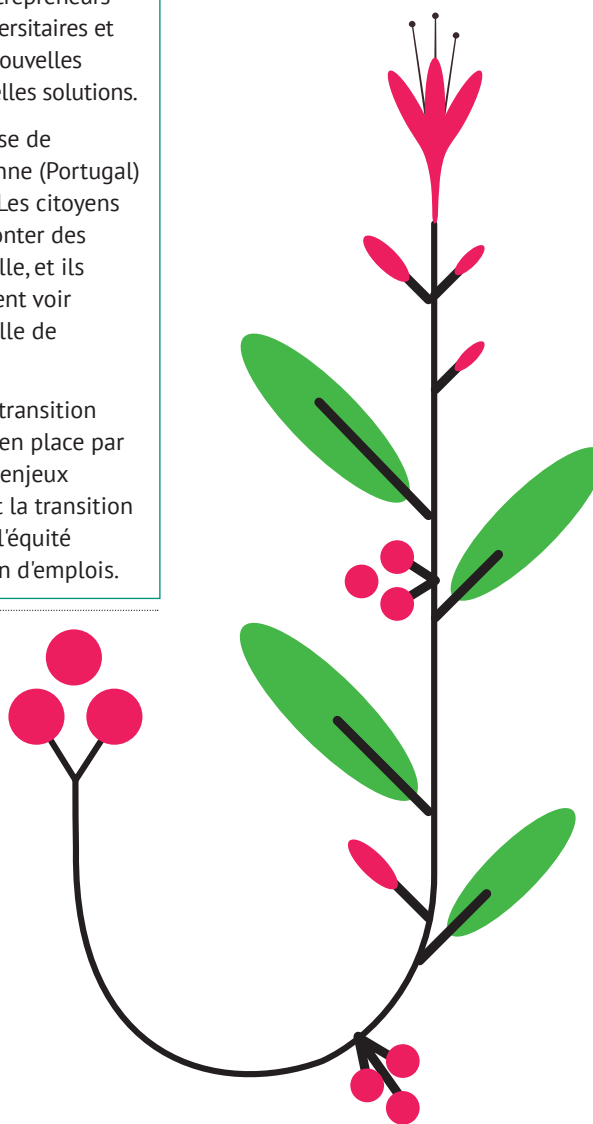
3.2 Travail en profondeur : Co-création de connaissances avec divers acteurs	40
---	----



ENCADRÉ 9. EXEMPLES D'ACTIVITÉS DE CO-CRÉATION

Dans les [fiches d'information du projet TOMORROW](#), vous trouverez des exemples de processus de co-création qui ont été conçus et mis en place dans différentes villes. En voici quelques exemples :

- Stadslab2050**: un laboratoire urbain vivant mis en place à Anvers (Belgique) par la municipalité, qui encourage les citoyens et les autres acteurs locaux à développer de nouvelles façons de penser et à proposer de nouvelles idées pour construire une ville durable. Le laboratoire joue un rôle clé dans la création d'un réseau diversifié d'entrepreneurs (sociaux), de citoyens, de fonctionnaires, d'universitaires et d'autres parties prenantes afin de trouver de nouvelles façons d'aborder les défis et de créer de nouvelles solutions.
- Budget participatif vert** : Ce processus de prise de décision participative a été introduit à Lisbonne (Portugal) par le conseil municipal de la Ville en 2008. Les citoyens peuvent soumettre des propositions pour monter des projets de développement durable dans la ville, et ils peuvent voter pour les projets qu'ils souhaitent voir figurer au plan d'action et au budget de la Ville de Lisbonne l'année suivante.
- Tables rondes de l'énergie** : un processus de transition énergétique participatif et inclusif a été mis en place par la Ville de Cadix (Espagne) en réponse à des enjeux sociaux et économiques. Tout en promouvant la transition énergétique, ce dispositif aborde également l'équité sociale, la précarité énergétique et la création d'emplois.



ÉTAPE 3: FAVORISER LA CROISSANCE

ENCADRÉ 10.

CRÉER UNE APPROPRIATION ET ÉTABLIR DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL À BREST

Dans le cadre du projet TOMORROW, les acteurs locaux ont été invités à créer des groupes (« coalitions ») pour favoriser l'action collective sur les questions climatiques. Ces groupes peuvent être créés autour d'une thématique commune (par exemple, encourager les personnes à moins utiliser leur voiture, réduire et optimiser l'éclairage la nuit), entre acteurs d'une même zone géographique (par exemple, le « Technopôle » de Plouzané) ou entre professionnels d'un même secteur d'activité (par exemple, le secteur de l'événementiel). Les participants se caractérisent par leur diversité : administrateurs publics, associations, acteurs privés, services municipaux, etc. L'objectif de chaque coalition est soit de développer l'entraide et des actions communes, soit le renforcement des capacités, en fonction des besoins identifiés.

Pour faciliter la mise en place de ces alliances, au lieu d'embaucher un modérateur, le service municipal de l'écologie urbaine a organisé une formation sur les méthodes de travail coopératif pour l'animation de groupes. Dix-sept personnes ont suivi ces ateliers, sept de Brest Métropole et dix d'autres organisations, dont le collectif Citoyens pour le climat, un institut de recherche ou encore un promoteur immobilier. L'objectif est de faire collaborer plus efficacement les acteurs locaux au sein de coalitions, non seulement dans le cadre du projet TOMORROW, mais aussi pour répondre à de futurs défis. Les conseils apportés sont ceux d'experts en participation de l'association Collporterre, qui a soutenu le processus de mobilisation à Brest et organisé la formation.

Les membres des diverses coalitions ont eu quelques difficultés à comprendre qu'ils ne faisaient pas partie d'un groupe de travail « traditionnel ». Les acteurs avaient en effet tendance à se reposer sur la personne à l'origine de la coalition pour des tâches telles que

la préparation des réunions ou la rédaction des rapports. En outre, un tel processus prend du temps ! Huit mois ont été nécessaires avant qu'il ne trouve sa vitesse de croisière. Le fait de ne pouvoir se voir que par visioconférences en raison des restrictions liées à la pandémie de COVID-19 a également constitué une difficulté supplémentaire pour apprendre à se connaître.

Pour poursuivre le processus d'appropriation, une séance de réflexion a été organisée à l'intention des facilitateurs afin qu'ils puissent discuter des obstacles rencontrés et des techniques/outils de facilitation qui pourraient leur être utiles : par exemple, comment créer une intelligence collective, plutôt que de se contenter d'une « table ronde » traditionnelle. Une boîte à outils regroupant diverses ressources de facilitation a également été partagée : méthodes de co-développement ou de priorisation, modèles de plans d'action, ou encore des cartes à jouer pour attribuer les rôles lors des réunions. Cette séance a été un succès car elle a permis aux participants de développer de nouvelles visions pour leurs pratiques quotidiennes. Il est prévu d'en organiser une tous les deux-trois mois pour échanger des idées et des conseils. Au final, le projet permet d'expérimenter, d'essayer de nouvelles choses et de développer de nouvelles façons de penser et de faire fonctionner le groupe.



2 : © Anne-Claire Urvoas

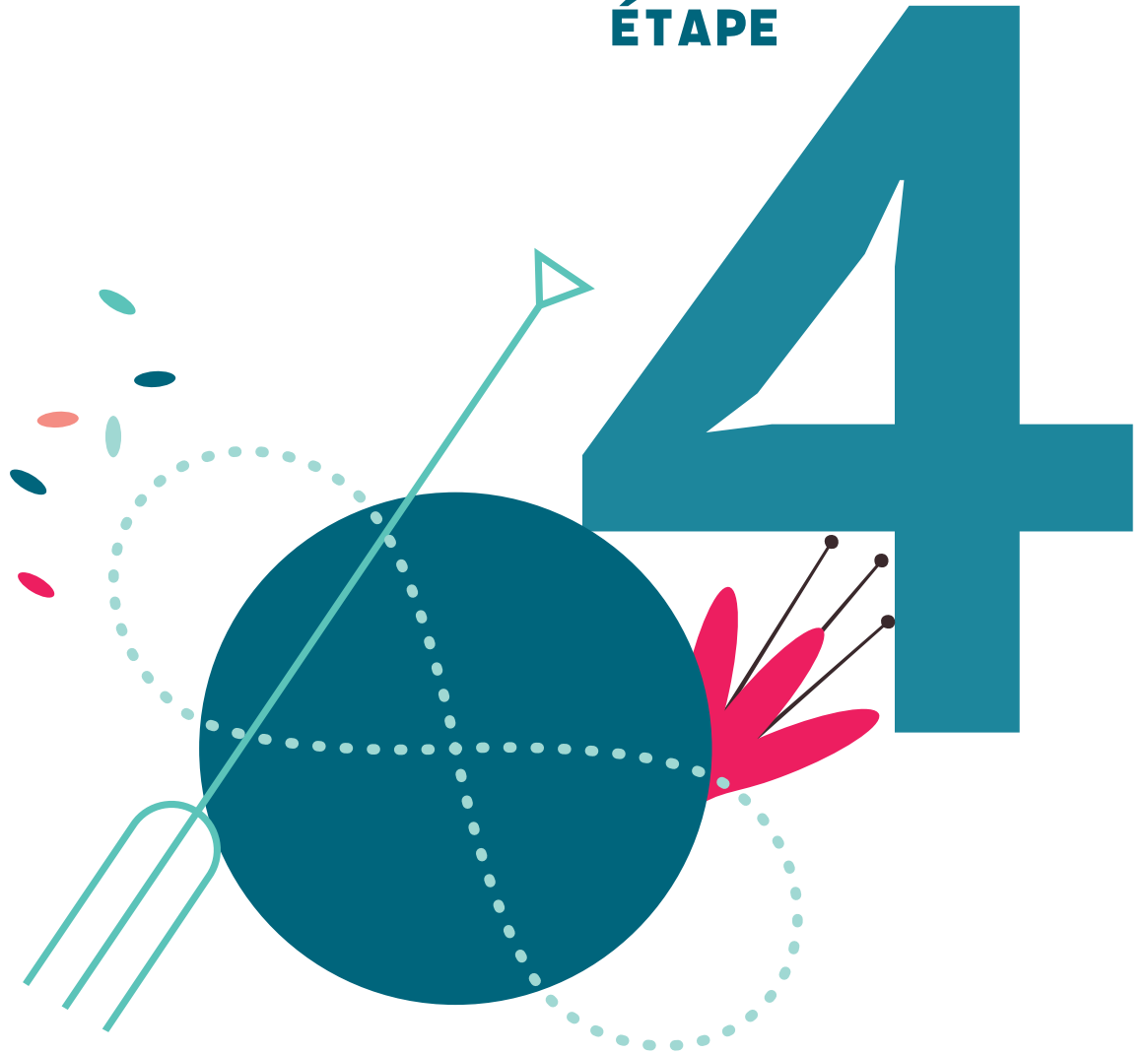
1 : soirée TOMORROW.
© Anne-Claire Urvoas

3.1 Les fondamentaux	34
Renforcer l'équipe de la transition	34
Suivi réflexif	35
Organisation interne	37

3.2 Travail en profondeur : Co-création de connaissances avec divers acteurs	40
---	----



- 1 : Brest métropole.
© Mathieu Le Gall
- 2 : Téléphérique.
© Mathieu Le Gall
- 3 : Bibliothèque.
© Mathieu Le Gall
- 4 : Première session en juin.
© Anne-Claire Urvoas
- 5 : Deuxième session en octobre. © Anne-Claire Urvoas



RÉCOLTER LES RÉSULTATS ET POURSUIVRE LE CYCLE

Une fois que les premières graines ont été plantées et que les semis ont donné naissance à une variété d'arbres et de plantes, le jardin devient de plus en plus autosuffisant, car les plantes produisent les graines pour la saison suivante. Bien sûr, les circonstances et les conditions changeront, mais il sera de plus en plus facile d'identifier ce qui marche et ce qui ne marche pas. Des interventions ciblées et opportunes resteront cependant nécessaires, qu'il s'agisse de tailler, d'ajouter, d'enlever ou de déplacer des végétaux, pour que le jardin continue de prospérer. Comme pour le jardin, l'objectif de la gestion de la transition est d'enclencher un processus qui s'enrichit d'année en année, plutôt qu'un projet qui ne durera qu'une saison. Et pour perpétuer le cycle, trois actions fondamentales sont nécessaires :

- **Présenter les résultats** : Une fois le processus de gestion de la transition lancé, la présentation des résultats et leçons tirées des activités permettra de faire le point sur ce qui a été accompli et de définir un cap pour continuer à accélérer la transition.
- **Obtenir l'aval ou la ratification** : Il est essentiel de vous assurer que le processus de gestion de la transition aura un impact significatif en obtenant l'adhésion des principaux acteurs.
- **Mobiliser des ressources pour la suite** : Vérifier que les fonds et les capacités sont bien disponibles est une condition indispensable pour pouvoir poursuivre le cycle, et donc accélérer les transitions.

Le travail que vous devrez approfondir porte sur les dispositifs ou structures de gouvernance destinés à perpétuer l'impact du processus de gestion de la transition.

4.1 Les fondamentaux	45
Présenter les résultats	45
Obtenir l'aval ou la ratification	45
Mobiliser des ressources pour la suite	45

4.2 Travail en profondeur : Mise en place de dispositifs de gouvernance	
--	--



4.1 LES FONDAMENTAUX

PRÉSENTER LES RÉSULTATS

OBJECTIF : Mener à bien des réalisations qui amplifient les résultats obtenus et qui s'inscrivent dans la continuité de ce qui a été mis en place avec le processus de gestion de la transition.

Présenter vos résultats est important car c'est une occasion de promouvoir votre corpus radical, de célébrer ce qui a été accompli et de faire le point sur les étapes à venir. Les résultats peuvent être présentés dans le cadre d'une exposition, d'un festival, dans un magazine, en complément d'une feuille de route, lors d'une cérémonie de signature ou au cours de tout autre événement de communication. Le choix du vecteur de présentation dépendra des activités et des réalisations portées au Tableau de la transition, ainsi que du public que vous souhaitez atteindre. Ce public cible doit être défini en fonction des prochaines étapes que vous avez identifiées comme nécessaires à la perpétuation du cycle, par exemple la mise en place de nouveaux dispositifs de gouvernance, comme nous le verrons plus loin dans cette section.

Nous vous encourageons à faire preuve de créativité - un rapport n'est pas nécessairement le moyen le plus efficace pour communiquer sur vos résultats. Sur [cette page Wiki](#), vous trouverez de nombreux exemples, dont vous pouvez vous inspirer, de ce qui a été fait dans d'autres villes, notamment avec des feuilles de route.

A FAIRE EN PRIORITÉ : avant et pendant la mise en œuvre des activités de votre processus de gestion de la transition (telles que décrites dans votre Tableau de la transition, voir le [Manuel de travail Vol. II](#)), discutez avec votre équipe de la forme ou du vecteur de communication le plus approprié pour présenter vos résultats.

OBTENIR L'AVAL OU LA RATIFICATION

OBJECTIF : Obtenir l'aval des acteurs clés afin de permettre une appropriation des résultats et un sentiment de responsabilité partagée quant à la poursuite du processus. Cet aval peut concerner l'ensemble des personnes qui y ont participé, mais aussi d'autres acteurs importants pour la mise en œuvre des prochaines étapes, tels que le conseil municipal ou le maire.

Au cours du processus, il vous faudra identifier les acteurs clés qui devront approuver ou ratifier les résultats afin que des mesures puissent être prises pour accélérer la transition, par exemple au moyen d'un suivi réflexif (voir [étape 3](#)). Ces acteurs doivent être impliqués le plus tôt possible, par exemple en tant que membres de l'équipe de la transition ou dans un processus plus large de co-création pour des questions de légitimité (voir [étape 2](#)). L'aval ou la ratification (d'une feuille de route par exemple) peut donner lieu à une « cérémonie de signature » publique. Une autre solution consiste à inviter des individus et/ou des organisations à rejoindre une initiative translocale de prise d'engagements, telle que le [Pacte européen pour le climat](#), et à l'intégrer en tant que réalisation.

A FAIRE EN PRIORITÉ : En amont du processus de gestion de la transition (par exemple, lors de l'analyse des acteurs) et lors de sa mise en place (grâce à un suivi réflexif par ex.), identifiez les acteurs clés qui pourraient approuver ou ratifier les réalisations. Discutez également du rôle des dispositifs de gouvernance (voir ci-dessous) et des vecteurs que vous comptez utiliser pour présenter vos résultats.

MOBILISER DES RESSOURCES POUR LA SUITE

OBJECTIF : Anticiper le financement des dispositifs de gouvernance nécessaires pour perpétuer l'impact de votre processus de gestion de la transition.

Le choix des acteurs à qui vous demanderez leur aval aura un impact sur l'appropriation de (certaines parties du) processus de suivi et des actions spécifiques. Partager ces responsabilités peut en effet ouvrir des possibilités en matière de financement et d'accès à certaines capacités. La prise en compte stratégique de ces aspects dans vos activités, suite à un suivi réflexif par exemple, et le partage des responsabilités dans le cadre d'un processus de co-création comme indiqué à [l'étape 3](#), vous aideront à trouver ou à accéder à des budgets, à des moyens, mais aussi à des capacités et compétences nécessaires pour consolider l'impact du processus de gestion de la transition.

A FAIRE EN PRIORITÉ : Dans le cadre de votre recherche de ressources pour votre processus de gestion de la transition, évaluez avec votre équipe de la transition les ressources et capacités dont vous avez besoin pour vos dispositifs de gouvernance.

4.2 TRAVAIL EN PROFONDEUR : MISE EN PLACE DE DISPOSITIFS DE GOUVERNANCE

OBJECTIF: Développer, explorer et mettre en place des structures qui vous permettent de réévaluer et d'adapter votre corpus radical ainsi que les activités de gestion de la transition.

Tout au long du processus de gestion de la transition, vous devez anticiper la suite des événements, à savoir ce qui se passera une fois le premier cycle d'activités de gestion de la transition terminé, afin de vous assurer d'en préserver l'impact (au travers d'une feuille de route, d'un agenda ou d'une nouvelle organisation par exemple) C'est ce que nous avons appelé « dispositifs de gouvernance », à savoir « l'ensemble des règles, processus et instruments qui structurent les interactions entre les entités publiques et/ou privées en vue d'atteindre des objectifs collectifs dans un domaine ou sur une question spécifique »¹⁸. En d'autres termes, il s'agit de mettre en place des dispositifs qui continueront à réaliser le corpus radical formulé dans le cadre du premier cycle de gestion de la transition (« les objectifs collectifs »).

Bien qu'abordée dans le dernier chapitre de ce guide, la mise en place de ces dispositifs de gouvernance, ou ce travail sur les institutions, ne doit en aucun cas être reléguée à la fin du processus de gestion de la transition. La définition et la mise en œuvre de ces « règles, processus et instruments » se nourrit en effet de l'analyse des acteurs et du système réalisée à l'étape 1, du travail sur les activités et la légitimité décrit à l'étape 2, et de l'organisation interne et de l'institutionnalisation objets de l'étape 3. Dans cette section, nous décrivons deux façons concomitantes de mettre en place des dispositifs de gouvernance :

1. En continuant une action (par exemple un laboratoire vivant) pour augmenter son impact,
2. En modifiant les structures organisationnelles.

Lorsque vous décidez de continuer une initiative, un laboratoire vivant par exemple, pour accélérer une transition, vous pouvez aussi envisager d'en accroître l'impact en la répliquant (dans d'autres lieux de la ville ou avec d'autres partenaires), en élargissant son audience (en augmentant le nombre de personnes impliquées) ou en l'utilisant comme levier ou vecteur pour provoquer des changements institutionnels. Les enseignements tirés de cette initiative (concernant les appels d'offres, la réglementation locale ou les modalités de participation) peuvent en effet être institutionnalisés par des organisations publiques, privées, voire des citoyens, conduisant ainsi à un changement d'échelle. Les rues vivantes de Gand (voir ici) en sont un bon exemple : elles ont en

effet permis de lancer un débat sur l'utilisation de l'espace public sur le territoire de la Ville. La création d'une coopérative énergétique citoyenne pour attirer l'attention sur la nécessaire restructuration des marchés de l'énergie en est un autre.

Vous pouvez aussi vous concentrer principalement sur la poursuite, l'adaptation et le suivi réflexif des réalisations menées dans le cadre de la gestion de la transition, mais à un niveau politique plus élevé. Les activités visant à créer ou à transformer les institutions sont parfois regroupées sous le terme de « travail institutionnel »¹⁹. Elles incluent les actions de lobbying pour influencer les politiques par exemple, ou la création de nouveaux comités, services ou fonctions, comme cela a été fait avec Leuven 2030 (voir encadré 11).

Bien souvent, ces deux formes de dispositifs de gouvernance coexistent. Selon des études récentes,^{20, 21, 22} leur conception et planification doivent répondre à cinq principes qui sont liés.

- o **Concilier long terme et court terme :** Les actions, les objectifs chiffrés, les indicateurs, ainsi que les budgets, doivent concourir à concilier actions à court terme et visions et compréhension du système à long terme. Les plateformes, en tant qu'espaces de collaboration, peuvent jouer un rôle dans le partage des connaissances, ressources et visions en permettant une mise en réseau et une collaboration sur le long terme.
- o **Capacité d'adaptation et innovation :** Les dispositifs de gouvernance ne doivent pas être statiques, car ils doivent également pouvoir répondre aux défis et enjeux de demain, par exemple en permettant une innovation continue. Les partenariats entre les différents acteurs de l'innovation et l'accent mis sur l'expérimentation, entre autres, peuvent y contribuer.
- o **Participation :** Une participation significative et l'intégration d'une grande variété d'acteurs dans la gouvernance, par exemple par le biais de plateformes participatives, sont importantes pour la production de connaissances et pour ouvrir le processus à une pluralité de perspectives. Les institutions de la connaissance ou les acteurs intermédiaires, à savoir les acteurs qui ne sont pas ni des acteurs du marché ni des acteurs publics, peuvent jouer un rôle dans la facilitation de ces processus en tant qu'organisations relais.²³

19. Hielscher et al. (2021).

20. Laes et al. (2014).

21. Wolfram et al. (2016).

22. Visseren-Hamakers et al. (2021).

23. Fastenrath et al. (2020).

4.1 Les fondamentaux	45
Présenter les résultats	45
Obtenir l'aval ou la ratification	45
Mobiliser des ressources pour la suite	45

4.2 Travail en profondeur : Mise en place de dispositifs de gouvernance	
--	--



- Cohérence des politiques :** Une « organisation en vase clos » ou une trop grande fragmentation interne limitent la collaboration nécessaire à la cohérence des politiques et à la poursuite de la gestion de la transition . Par conséquent, une certaine restructuration sera probablement nécessaire au sein des organisations impliquées dans la gestion de la transition et entre les acteurs, par exemple pour intégrer les objectifs de neutralité climatique dans des politiques spécifiques, et aligner les intérêts et les visions sur d'autres échelles . Les comités de pilotage internes sont un exemple de dispositif de gouvernance qui peut être utilisé dans ce cas.
- Réflexivité :** La réflexivité est importante pour pouvoir adapter les objectifs, les stratégies et les institutions en fonction des nouvelles connaissances et expériences acquises. Des forums ou des observatoires participatifs peuvent être créés pour identifier et partager les erreurs et les réussites lors de la mise en œuvre des feuilles de route. Il est important de voir quelle est la marge de manœuvre de ces structures : ont-elles la possibilité, le budget et la volonté d'infléchir le processus sur la base de leurs observations ?

A FAIRE EN PRIORITÉ : Discutez avec votre équipe de la transition des dispositifs de gouvernance qu'il est nécessaire et faisable de mettre en place ou de conserver une fois le processus initial de gestion de la transition terminé. Les cinq principes décrits ont-ils été pris en compte ? Quelles sont les responsabilités clés, et comment les partager ?



24. Sarabi et al. (2020).
 25. Dorst et al. (2022).
 26. Wolfram (2016).

RÉCOLTER LES RÉSULTATS ET POURSUIVRE LE CYCLE

ENCADRÉ 11.

LES ENSEIGNEMENTS DE LOUVAIN : QUATRE DISPOSITIFS DE GOUVERNANCE POUR SOUTENIR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

La Ville de Louvain (Belgique) est une source d'inspiration pour de nombreuses villes qui souhaitent aller vers la neutralité carbone. En 2019, elle a conçu et adopté une [feuille de route de la transition énergétique](#). Afin d'assurer la pérennité de son processus à l'horizon 2030 / 2050, Louvain a intégré plusieurs dispositifs de gouvernance majeurs, dont quatre sont décrits ci-dessous : trois impliquent un changement de structure organisationnelle, et un vise à perpétuer l'impact d'une initiative.

[Leuven2030](#) est une association à but non lucratif qui vise à engager les parties prenantes de quatre secteurs clés : les collectivités locales, le secteur privé, les institutions de la connaissance, les organisations de la société civile et les habitants. Leuven2030 a coordonné l'élaboration d'une [feuille de route de la transition énergétique](#) qui décrit les actions nécessaires pour parvenir à une ville neutre pour le climat à l'horizon 2050, ainsi que des projets relatifs à l'adaptation au changement climatique et à la gouvernance locale. L'objectif de Leuven2030 est de concilier actions à court terme et objectifs à long terme, de militer pour une plus grande cohérence des politiques, de stimuler de nouvelles innovations et faire en sorte que les parties prenantes s'approprient cette feuille de route. Par les connaissances intégrées et les processus de suivi et d'apprentissage qu'elle met en place, l'association contribue également à une plus grande coordination en matière de transition durable à l'échelle de la ville. Grâce à l'application de collecte de données [Futureproofed Cities](#) utilisée par la municipalité, les actions inscrites à la feuille de route font l'objet d'un suivi et d'un ajustement sur la base d'indicateurs et de paramètres précis, principalement les émissions de CO2. La structure innovante de Leuven2030 et la feuille de route pour 2050 qu'elle a contribué à produire ont fait l'objet d'une reconnaissance officielle par la municipalité en 2019, Leuven2030 restant chargée de la mise en œuvre du processus.

Un deuxième dispositif de gouvernance est la [plateforme Circular Leuven](#), un réseau réunissant des acteurs clés de l'économie circulaire, à savoir des représentants de la municipalité, de Leuven2030, des institutions de la connaissance, des organisations patronales et des entreprises locales. L'objectif de cette plateforme est de fournir un espace de consultation et de soutien aux partenaires et de collaborer à la mise en œuvre d'une stratégie circulaire urbaine, ainsi que d'en assurer le suivi.

La plateforme renforce l'appropriation de la stratégie par les parties prenantes et les incite à définir des objectifs pour suivre les progrès réalisés.

Le troisième dispositif de gouvernance est le [partenariat LICHT Leuven](#), une collaboration entre la Ville de Louvain, Leuven2030 et une coopérative énergétique locale. En collaboration avec les citoyens, LICHT lance des projets dans le domaine des énergies renouvelables et de la mobilité durable, par exemple sur les économies d'énergie ou encore l'investissement collectif dans le photovoltaïque.

Enfin, le [projet Vorm 3010](#) a mobilisé les habitants du quartier de Kessel-Lo pour élaborer un plan de mobilité local partagé. Les habitants ont été consultés par le biais d'enquêtes et au travers d'un panel de citoyens, qui a produit un plan de mobilité finalisé en 2022. Les 28 objectifs issus de ce processus serviront à guider l'aménagement des espaces publics dans le quartier de Kessel-Lo pour les années à venir. Les enseignements tirés de cette collaboration avec les citoyens serviront également à d'autres quartiers de Louvain.



Leuven.
CC BY 4.0 Tessa de Geus

4.1 Les fondamentaux
 Présenter les résultats
 Obtenir l'aval ou la ratification
 Mobiliser des ressources pour la suite

45
 45
 45
 45

4.2 Travail en profondeur : Mise en place
 de dispositifs de gouvernance

46



1 : Road to 2030.
 CC BY 4.0 Tessa de Geus
 2 : Leuven
 CC BY 4.0 Tessa de Geus
 3 : © Leuven 2030
 4 : © Leuven 2030

RÉFÉRENCES

- Bekkers, V. & Edwards A. (2007). Legitimacy and democracy. In Bekkers, V, Dijkstra, G., Edwards, A., Fenger, M (Eds.), *Governance and the Democratic Deficit* (pp. 35-60). Ashgate Publishing Limited, Aldershot. 10.1088/1751-8113/44/8/085201
- Dirven, J., Rotmans, J., & Verkaik, A.P. (2002). Society in transition: An innovative point of view. InnovationNetwork Green Space and Agrocluster.
- Dorst, H., van der Jagt, A., Toxopeus, H., Tozer, L., Raven, R., & Runhaar, H. (2022). What's behind the barriers? Uncovering structural conditions working against urban nature-based solutions. *Landscape and Urban Planning*, 220, 104335. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2021.104335>
- European Commission. (2019, July 6). *Opening Statement in the European Parliament Plenary Session by Ursula von der Leyen, Candidate for President of the European Commission*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/speech_19_4230
- European Commission. (2020, September 17). *State of the Union: Commission raises climate ambition and proposes 55% cut in emissions by 2030*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1599
- Fastenrath, S., Bush, J., & Coenen, L. (2020). Scaling-up nature-based solutions. Lessons from the Living Melbourne strategy. *Geoforum*, 116(July), 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.07.011>
- Frantzeskaki, N., & De Haan, H. (2009). Transitions: Two steps from theory to policy. *Futures*, 41(9), 593-606.
- Geels, F. W., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research policy*, 36(3), 399-417.
- Grin, J., Rotmans, J., & Schot, J. (2010). *Transitions to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change*. Routledge.
- Kemp, R.; Schot, J.; Hoogma, R. (1998) Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management. *Technol. Anal. Strateg. Manag.* 10, 175–198.
- Kemp, R., & Rotmans, J. (2009). Transitioning policy: co-production of a new strategic framework for energy innovation policy in the Netherlands. *Policy Sciences*, 42(4), 303-322.
- Laes, E., Gorissen, L., & Nevens, F. (2014). A comparison of energy transition governance in Germany, the Netherlands and the United Kingdom. *Sustainability*, 6, 1129-1152. <http://dx.doi.org/10.3390/su6031129>
- Loorbach, D. (2010). *Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework*. *Governance*, 23(1), 161–183. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2009.01471.x>
- Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Avelino, F. (2017). Sustainability transitions research: transforming science and practice for societal change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42(1), 599-626.
- Nagorny-Koring, N. C., & Nocht, T. (2018). Managing urban transitions in theory and practice - The case of the Pioneer Cities and Transition Cities projects. *Journal of Cleaner Production*, 175, 60–69. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.11.072>
- Roorda, C., Wittmayer, J., Henneman, P, Steenbergen, F. van, Frantzeskaki, N., Loorbach, D. (2014).
- Rotmans, J., & Loorbach, D. (2009). Complexity and Transition Management. *Journal of Industrial Ecology*, 13(2), 184-196. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2009.00116.x>
- Sarabi, S., Han, Q., Romme, A. G. L., de Vries, B., Valkenburg, R., & den Ouden, E. (2020). Uptake and implementation of Nature-Based Solutions: An analysis of barriers using Interpretive Structural Modeling. *Journal of Environmental Management*, 270, 110749. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110749>
- Termeer, C. C. J. A. M., Dewulf, A., Van Rijswick, H., Van Buuren, A., Huitema, D., Meijerink, S., Rayner, T., & Wiering, M. (2011). The regional governance of climate adaptation: A framework for developing legitimate, effective, and resilient governance arrangements. *Climate Law*, 2(2), 159-179. <https://doi.org/10.3233/CL-2011-032>
- Transition management in the urban context: guidance manual. DRIFT, Erasmus University Rotterdam.
- Visseren-Hamakers, I. J., Razaque, J., McElwee, P., Turnhout, E., Keleman, E., Rusch, G. M., ..., Zaleski, D. (2021). Transformative governance of biodiversity: Insights of sustainable development. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 53, 20-28. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cosust.2021.06.002>
- Vogelzang, F. (2021). *The institutionalization of transformative change as aimed for by transition roadmaps through governance arrangements* (Unpublished Master's thesis). Universiteit Utrecht, Utrecht, the Netherlands.
- Voß, J. P., Smith, A., & Grin, J. (2009). Designing long-term policy: rethinking transition management. *Policy sciences*, 42(4), 275-302.
- Wolfram, M. (2016). Conceptualizing urban transformative capacity: A framework for research and policy. *Cities*, 51, 121–130. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2015.11.011>
- Wolfram, M., Frantzeskaki, N., & Maschmeyer, S. (2016). Cities, systems and sustainability: Status and perspectives of research on urban transformations. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 22, 18-25. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cosust.2017.01.014>



« L'Europe, le premier continent neutre pour le climat d'ici 2050. »

URSULA VON DER LEYEN, Présidente de la Commission Européenne



TOMORROW

www.citiesoftomorrow.eu



Ce projet a été financé par le programme de recherche et d'innovation de l'Union Européenne Horizon 2020 dans le cadre de la convention de subvention n° 847136.