

# DES « AGENCES » DE LA TRANSFORMATION POUR EMBARQUER DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE L'ÉCOSYSTÈME ÉCONOMIQUE TERRITORIAL

Les exemples de  
**Valencia, Vienna et Leuven**

Nathan Sourisseau – Energy Cities – Mai 2024

Document réalisé  
avec le soutien de



## ABSTRACT

Pour répondre à des objectifs climatiques ambitieux tels que la volonté de devenir climatiquement neutre, plusieurs villes développent de nouveaux outils de type « agences » pour fédérer, transformer les processus de production des acteurs économiques de leurs territoires et les embarquer ainsi dans la transition écologique et énergétique.

Ces nouvelles structures sont souvent extérieures aux services de la collectivité mais travaillent en proximité avec elle. Elles cherchent à stimuler et booster l'écosystème économique territorial en s'appuyant principalement sur l'innovation par projets.

Cette note cherche à dresser un premier panorama de ces pratiques innovantes en analysant trois modèles : Valencia, Vienna et Leuven.

# 1. CONTEXTE : UN OUTIL MANQUANT POUR STRUCTURER LA TRANSITION D'UN TERRITOIRE

Pour répondre aux enjeux climatiques dans lesquels elles sont engagées, aussi bien en termes d'atténuation que d'adaptation et notamment dans le cadre de l'objectif de neutralité climatique à l'horizon 2050, les collectivités locales françaises et européennes doivent pouvoir embarquer avec elles les entreprises de leurs territoires. Ce lien avec les acteurs économiques est resté jusqu'à présent un parent pauvre des politiques publiques mis en place, les collectivités s'étant avant tout intéressées à la décarbonation et à l'adaptation de leurs propres services et compétences, en prenant parfois en compte l'avis de certains habitants via le développement d'une démocratie participative.

Si quelques initiatives en lien avec les acteurs économiques (clubs climat, pactes locaux<sup>1</sup>) ont été développées par des collectivités dans le cadre de l'élaboration de leurs schémas de planification, la plupart du temps ces initiatives ne sont pas accompagnées d'outils réellement structurants. Plus globalement, jusqu'à présent les collectivités ont plutôt cherché à soutenir la croissance d'activité des entreprises de leurs territoires dans le cadre d'une logique de développement économique.

Cette nécessité de changer de paradigme, de prendre en compte l'enjeu climatique dans les processus économiques est l'un des points de départ appelant au développement de nouveaux outils que l'on peut qualifier d'« **agences de la transformation** ». Comme précisé dans un article de *La 27<sup>e</sup> région*<sup>2</sup>, ce nouveau « dev éco » pourrait se penser en cohérence avec les besoins à long terme du territoire en prenant par exemple en compte l'exigence de la sobriété foncière. Il s'appuierait sur **des alliances entre collectivités locales et monde économique** tout en fédérant à l'échelle d'un espace large pour éviter la compétition entre territoires. Le tout permettrait de développer des outils, nouvelles théories et méthodes pour accompagner territorialement la transition des entreprises en élaborant une stratégie partagée entre les divers acteurs économiques d'un territoire.

1. <https://energy-cities.eu/wp-content/uploads/2021/04/energycities-PACT-Create-your-own-COP21-1.pdf>

2. [8 focales pour dessiner de nouvelles approches du développement économique... – REBONDS \(la27eregion.fr\)](#)

## 2. LES « AGENCES » DE LA TRANSFORMATION : UN RÔLE D'« EMBARQUATEUR » ET DE CATALYSEUR

Ces nouveaux outils doivent non seulement animer et structurer l'écosystème territorial mais surtout remplir un rôle d'« embarquateur », au sens où ils doivent permettre d'embarquer, au côté des pouvoirs publics, le plus d'acteurs économiques possibles dans la transition écologique et énergétique, transition indispensable au regard des enjeux climatiques, des engagements des Etats, du cadre législatif européen et de la volonté de nombreuses villes de s'engager pour faire de l'échelle locale le lieu de la mise en œuvre de ces nouvelles politiques.

D'un point de vue théorique ces agences doivent notamment<sup>3</sup> pouvoir animer les communautés de pratiques par des groupes de travail, remplir le rôle de point d'entrée unique, de conseil scientifique et technique et co-construire des projets de recherche et développement. En termes de gouvernance elles doivent être un intermédiaire entre acteurs économiques et collectivités et les offres de services publics et privés (autres agences, bureaux d'études et de conseil privés, financement, accompagnement technique).

## 3. ÉTUDES DE CAS INSPIRANTS : VALENCIA, VIENNA ET LEUVEN

Afin d'illustrer concrètement les rôles que peuvent jouer ces nouvelles agences, nous proposons ici d'explorer 3 villes membres du programme européen « ville-mission climatiquement neutre » et qui ont fait le choix de développer des outils qui se rapprochent des objectifs mentionnés plus haut. Nous présentons ainsi 3 approches différentes même si elles sont **toutes 3 structurées autour d'un point commun : la mobilisation des entreprises par l'innovation par projet.**

Ces trois villes sont également membres d'Energy Cities.

À **Valencia (Espagne)**, **Las Naves** est une agence promouvant l'innovation urbaine et sociale directement pilotée par la délégation à l'innovation de la Ville et présidé par le Maire. Créée en 2011 ses missions ont été renforcées ces dernières années en lien avec l'obtention du statut de « ville-mission » de l'UE. Cette agence pilote ainsi plusieurs projets qui s'intègrent dans le cadre de la stratégie « Valencia Missions 2030 ». L'une de ces « missions » s'appuie sur l'innovation des entreprises au travers du dispositif « Col·lab ». 2 appels à projets sont lancés chaque année et permettent à des entreprises locales de s'associer pour faire émerger de nouveaux projets. Néanmoins le nouvel exécutif politique semble remettre en cause cette dynamique au profit d'une innovation orientée sur le solutionnisme technologique.

À **Vienne (Autriche)**, **Urban Innovation Vienna** regroupe à la fois les fonctions d'une agence d'urbanisme, d'une agence climat-énergie, d'un cabinet de conseil et d'un bureau étude. C'est une entreprise para-municipale créée en 1997. L'agence travaille pour la collectivité (rénovation des écoles, élaboration de la charte sur les forêts et prairies, plan d'action contre la chaleur estivale, accompagnement sur des projets urbains) mais aussi pour des entreprises qui souhaitent recourir à ses services (conseil, accompagnement). Par ailleurs, elle porte des projets sous forme de laboratoires urbains favorisant l'innovation en matière de mobilités et de ville intelligente.

3. <https://www.i4ce.org/publication/prochaine-etape-cle-pour-service-public-adaptation-climat/>

À Louvain (Belgique), l'agence **Leuven 2030** a une gouvernance beaucoup plus horizontale et participative. Elle fonctionne autour d'un principe d'adhésion et regroupe désormais 600 acteurs. Les entreprises qui y adhèrent doivent cotiser 500 €. Une feuille de route à l'horizon 2050 a été élaborée de façon collective, la Ville n'étant qu'un partenaire parmi d'autres même si elle est le principal financeur de la structure. L'agence cherche aujourd'hui à remplir les objectifs de cette feuille de route en développant notamment des appels à projet basés eux aussi sur la notion d'innovation.

Le tableau comparatif ci-dessous présente plus en détails les modèles de ces 3 « agences de la transformation »

	VALENCIA 800 000 habitants	VIENNA 2 006 150 habitants	LOUVAIN 104 000 habitants
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Une <u>agence</u></li> <li>● Des <u>outils « embarqueurs »</u></li> <li>► Des <u>partenaires</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>Las Naves</u> Centre d'innovation sociale et urbaine</li> <li>● <u>Col·lab</u> Accélérateur pour les startups d'innovation sociale et urbaine – 2 appels à projet par an</li> <li>► <u>Valencia Clima i Energia</u> (fondation municipale) <i>surtout en lien avec les particuliers</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>Urban innovation Vienna</u> Agence pour le climat et l'innovation de la ville de Vienne</li> <li>● <u>Policy lab</u> Laboratoires de politiques urbaines, orienté mobilités et ville intelligente</li> <li>► <u>Partenaires plutôt publics (universités) et limités</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>Leuven 2030</u></li> <li>● <u>Projets révolutionnaires</u> Appels à projet innovants</li> <li>► <u>Leuven 2030 urban lab</u> <i>plutôt limité à un nombre restreint de partenaires (municipalité, agence Leuven 2030, universités) : forum de construction, d'échange et de partage de connaissances</i></li> </ul>
<b>Date de mise en place</b>	<p><b>2011</b> : ouverture d'un lieu favorisant la création contemporaine et l'innovation</p> <p><b>2022</b> : mise au service du titre <i>Ville mission climatiquement neutre de l'UE</i></p>	<p><b>1997</b> : création d'une agence climat et énergie, sous le nom de <i>TinaVienna</i>, renommée Urban innovation Vienna en 2017</p> <p><b>2022</b> : création des <i>Policy lab</i></p>	<p><b>2013</b> : avec première feuille de route neutralité climatique en 2050 avec objectifs de réduction pour 2030.</p> <p><b>2022</b> : mise en service du titre <i>Ville mission climatiquement neutre de l'UE</i></p>
<b>Document cadre</b>	<b>Missions Valencia 2030</b> (rencontré en Mission Climat Valencia)	<b>Stratégie Vienne Ville intelligente et pour le climat</b> (2014, révisé en 2022)	<b>Feuille de route Leuven 2030</b>

<p><b>Missions de l'agence</b></p>	<p>Déployer la stratégie Missions Valencia 2030 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gouverner l'innovation</li> <li>▶ Créer un look et une culture innovants</li> <li>▶ Promouvoir l'innovation sociale et urbaine</li> <li>▶ Renforcer les alliances et créer un écosystème en tissant des réseaux</li> <li>▶ Communiquer la valeur de l'innovation à la société</li> </ul> <p>S'appuie sur des financements européens pour financer l'innovation autour d'un <b>objectif unique : la neutralité climatique.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Conseil sur les thématiques énergie, climat, digitalisation, développement urbain, mobilité et immobilier</li> <li>▶ Communication et réseautage (organisation d'évènements et de réunions publiques et professionnelles)</li> <li>▶ Transmission de connaissances (organisation de formations et d'ateliers)</li> <li>▶ Gestion de projets</li> </ul> <p>Travaille pour le compte de la collectivité à l'image d'une agence d'urbanisme classique mais aussi des entreprises (conseil...).</p>	<p>Implémentation de la feuille de route par l'accompagnement de projets novateurs pour tester le potentiel de nouvelles solutions à Louvain en lien avec la feuille de route (apport d'expertise en termes de structure de processus, de financement et de communication).</p> <p>Sujets traités : <b>énergie, mobilités, bâtiments, consommation, adaptation, économie circulaire, financements</b></p>
<p><b>Gouvernance</b></p>	<p>Entité publique locale rattachée à la délégation à l'innovation de la Ville de Valence.</p> <p>Le Bureau de Las Naves est composé d'un président (le maire), d'un vice-président (nommé par le maire) et de représentants de tous les groupes politiques (désignés par le conseil exécutif de la ville). Le recteur de l'université de Valencia, celui de l'université polytechnique ainsi qu'un représentant de la foire internationale de Valencia et de chambre de commerce sont également présents.</p> <p>Mobilise dans le cadre de ses missions les 4 secteurs suivants : public, privé, académique, société civile.</p>	<p>Société à responsabilité limitée, détenue à 100 % par la Holding de Vienne, elle-même détenue à 99,9 % par la Ville de Vienne et qui regroupe 75 entreprises paramunicipales (théâtre, port, aéroport...)</p> <p>Le président du conseil de surveillance est le directeur de la planification de la Ville de Vienne, est également représenté la holding de Vienne, le cabinet du maire ainsi que ceux de l'adjoint au maire en charge de l'économie, des finances, des affaires européennes et internationales et de l'adjointe à l'innovation, urbanisme et mobilité.</p>	<p>6 catégories de membres : citoyens, organisations de la société civile, entreprises, institutions de la connaissance, autorités et autorités semi-publiques.</p> <p>Chaque catégorie dispose exactement du même nombre de voix à l'assemblée générale et est représentée au conseil d'administration par le même nombre d'administrateurs (3 pour chaque catégorie, soit, par exemple, 3 élus municipaux).</p> <p>Objectif de 86 projets révolutionnaires.</p>

<p><b>Moyens</b></p>	<p>Environ <b>40 employé-es</b> (2022)</p> <p>Budget en forte augmentation passant de 5,4 millions d'euros (2023) à <b>9 millions d'euros</b> (2024) dont 1,3 provenant de fonds européens.</p>	<p><b>67 employé-es</b></p> <p>Budget non communiqué</p> <p>Présence d'un budget dédié pour des subventions à des tiers.</p>	<p><b>12 employé-es</b></p> <p>Subvention Ville de Louvain : 400 000 € en 2024, en augmentation (70 000 € en 2019 et 230 000 € entre 2020 et 2023)</p>
<p><b>Quelques résultats</b></p>	<p>214 événements en 2022 pour 36 077 participants en présentiel</p> <p>+ 8 expositions (2022)</p> <p>+ 4 observatoires</p> <p>+ 3 chaires</p> <p>Appels à projet Col-lab : 15 « équipes » par édition. 57 entreprises (startups) mobilisées jusqu'à présent</p> <p><b>Limite</b> : changement politique en 2023.</p>	<p>Peu de projets accompagnés autres que pour les services de la municipalité</p> <p>Avantages : flexibilité de l'agence et rapidité de l'agence (par rapport aux services internes de la ville)</p>	<p>600 adhérent-es : habitant-es, organisations, entreprises et autorités)</p> <p><b>5 projets révolutionnaires</b> développés : la création d'un guichet unique pour la rénovation, un contrat de performance immobilière pour réduire la consommation de bâtiments, 3 projets sur l'alimentation (circuits-courts)</p>

Si ces nouvelles agences apparaissent comme des outils efficaces et démontrent leur utilité, **certaines limites** sont néanmoins identifiées :

- Le fonctionnement en appel à projet innovant conduit à des démarches ponctuelles, non permanentes, la question du suivi et de l'évaluation des entreprises engagées dans ces démarches n'apparaît pas toujours prise en compte.
- Le principe de candidature ou d'adhésion implique généralement une mobilisation d'entreprises et organisations déjà engagées et sensibilisées aux enjeux climatiques alors que l'enjeu est également de mobiliser des entreprises qui n'ont pas encore engagé leur processus de transition.
- L'objectif de coopération entre acteurs économiques n'est pas toujours atteint, les appels à projet étant parfois attribués à une seule entreprise/startup. Par ailleurs, la logique de réseaux entre entreprises apparaît peu visible alors qu'elle pourrait être au cœur de cette volonté de transformation collective.

## BIBLIOGRAPHIE

### LAS NAVES – Valencia

- <https://www.lasnaves.com/>
- [https://www.lasnaves.com/wp-content/uploads/2022/07/Memoria-Las-Naves-2022\\_cas\\_compressed-1.pdf](https://www.lasnaves.com/wp-content/uploads/2022/07/Memoria-Las-Naves-2022_cas_compressed-1.pdf)

### Agence du climat et de l'innovation de Vienne

- <https://urbaninnovation.at/en/>

### LEUVEN 2030

- <https://en.leuven2030.be/>