GESTION DE TRANSITION DANS UN CONTEXTE URBAIN

GUIDE

Drift
Dutch Research Institute for Transitions

Investing in Opportunities
This project has received European Regional Development Funding through INTERREG IV B.
nwe
INTERREG IVB

MUSIC
mitigation in urban areas

GESTION DE TRANSITION DANS UN CONTEXTE URBAIN: GUIDE

Cinq villes européennes ont pris l'initiative d'élaborer le concept de gestion de transition, une approche de gouvernance visant à créer un espace pour le développement de nouveaux paradigmes et de nouvelles pratiques, afin d'aborder la question du changement climatique d'un point de vue local. Le présent guide se propose de présenter le concept de gestion de transition, illustré par les expériences de cinq contextes urbains différents.

AUTEURS

Chris Roorda[1,2], Julia Wittmayer[2], Pepik Henneman[3], Frank van Steenbergen[2], Niki Frantzeskaki[2], Derk Loorbach[2]

1 – Auteur à contacter pour toute correspondance : roorda@drift.eur.nl, +31 (0)10 4088824
2 – DRIFT, Université Erasme de Rotterdam
3 – Cabinet «Monsieur le Lion» innovation pour un futur durable (www.monsieurlelion.fr)

Le présent rapport est publié par DRIFT (Dutch Research Institute for Transitions, Université Erasme de Rotterdam) dans le cadre de ses travaux sur le projet MUSIC (Mitigations in Urban Areas, Solutions for Innovative Cities) financé par INTERREG IVb. Pour de plus amples informations, veuillez consulter www.drift.eur.nl and www.themusicproject.eu.

Les auteurs souhaitent remercier leurs partenaires d'Aberdeen, de Gand, de Ludwigsbourg, de Montreuil et de Rotterdam, ainsi que les participants aux arènes de transition dans ces villes pour leur excellent travail et leurs idées.

Veuillez citer ce rapport en utilisant la référence suivante :
Roorda, C., Wittmayer, J., Henneman, P., Steenbergen, F. van, Frantzeskaki, N., Loorbach, D., *Gestion de transition dans un contexte urbain: guide.* DRIFT, Université Erasme de Rotterdam, Rotterdam, 2014.

Cette œuvre est mise à disposition sous licence Attribution - Pas de Modification 4.0 International. Pour voir une copie de cette licence, visitez http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/ ou écrivez à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

PRÉFACE À L'ÉDITION FRANÇAISE

SE RÉAPPROPRIER SON EXISTENCE ? Et si la transition ne servait «qu'à» cela ? Reconstruire la ville sur la ville, tisser de nouveaux liens de solidarité, mieux vivre ensemble, innover de façon participative, etc. Ce sont parfois juste des slogans, mais ce sont aussi souvent des objectifs atteignables... à la condition de revoir les modes de concertation existants, et de requestionner les formes de démocratie aujourd'hui en cours en Europe. Avec, en toile de fond, la crise écologique, mais également l'évolution de nos systèmes économiques, de nos métiers, et de nos formations.

Au-delà des motivations personnelles, en quoi le collectif peut-il apporter, voire porter, de nouveaux projets? L'application des nouveaux modèles de transition explicités dans cet ouvrage constituent une maïeutique des politiques publiques des plus innovantes. On y maniera diagnostic, mais aussi visions, scénarii, mais aussi rêves, projets, mais aussi utopies.

Ce «pas de côté» est un pas en avant ! Parfois il nous pousse à reprendre les utopies d'hier («une cité industrielle dans la ville» comme l'usine verticale de Montreuil basée à Mozinor) pour en faire des projets d'aujourd'hui (un fab lab dédié à l›upcycling sur le toit de cette usine).

Plus encore, ces nouveaux projets impliquent, peut-être à la différence des projets d'hier, une appropriation plus forte des communautés locales. Loin des consultations-prétexte, nous sommes ici face à une approche participative réelle.

Comment répondre à ces nouvelles attentes ? Tout l'enjeu est dans la méthode... et dans les résultats !

Philippe Schiesser
Fondateur et président du fab lab de Montreuil (APEDEC), Directeur d'écoeff, Professeur associé à l'université de Cergy-Pontoise, Membre du comité de pilotage de la voie est libre

PRÉFACE

CROYEZ-MOI, ce manuel n'est pas un manuel ordinaire. La publication que vous vous apprêtez à lire va être pour vous une source d'inspirations et de conseils pratique sur la manière dont vous pouvez guider le démarche de développement durable local dans votre ville. Plus encore, il va vous amener à questionner la véritable nature du changement ainsi que votre rôle dans ce processus complexe, et souvent confus.

Le guide de la gestion de la transition en milieu urbain, développé par le projet MUSIC, est une ressource précieuse pour qui pense que la gouvernance urbaine telle que nous la connaissons aujourd'hui, loin d'apporter des solutions, fait plutôt partie du problème. L'expérience des villes partenaires du projet MUSIC nous montre qu'en prenant un chemin différent, et peut être plus difficile, on peut obtenir des résultats intéressants non seulement en termes de nouvelles initiatives pour l'atténuation du changement climatique mais aussi en termes d'apprentissage social, d'autonomisation des parties prenantes et de construction de partenariats.

Forte des plus de vingt années d'expériences d'ICLEI sur des processus de développement durable local, je ne peux que recommender chaudement cette publication à tous les élus locaux, et plus spécialement à ceux qui recherchent un moyen d'impuler ou de donner un nouvel élan à leur démarche de développement durable local. Cependant, laissez-moi vous prévenir, son contenu n'est pas toujours évident.

Vous allez être forcés de remettre en cause ce que vous pensez et ce que vous faites, ce que vous considérez comme un problème et ce que vous identifiez comme une solution. Vous allez être encouragés à vous placer dans des situations qui peuvent vous sembler étranges et à parler à des personnes à qui vous n'avez jamais parlé auparavant. Enfin, vous allez devoir lacher prise sur le contrôle de certains processus et vous préparer à quelques surprises. Cela vous fait envie? Oui, à moi aussi.

Ania Rok
Project Coordinator
Governance & Social Innovation
ICLEI European Secretariat

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 6

LE PROJET MUSIC. 7

GESTION DE TRANSITION. 9

Les défis de la durabilité urbaine du point de vue des transitions. 9

L'approche de gestion de transition 10

Résultats du processus de gestion de transition 13

APPLIQUER LA GESTION DE TRANSITION 15

Aperçu des progrès 15

I. Planter le décor de la gestion de transition 17

COMME S'Y EST-ON PRIS À LUDWIGSBOURG ? 18

II. Explorer les dynamiques locales 21

COMMENT ONT-ILS FAIT À GAND ? 23

INTERMEZZO : LE RÉSEAU ARÈNE DE TRANSITION 25

III. Définir le défi de la transition 26

COMMENT ONT-ILS FAIT À MONTREUIL ? 27

IV. Imaginer une ville durable 30

COMMENT ONT-ILS FAIT À ABERDEEN ? 31

V. Réconcilier le long terme et le court terme. 34

INTERMEZZO: LES PROJETS BRÈCHES 36

COMMENT ONT-ILS FAIT À LUDWIGSBOURG ? 37

VI. Implication et ancrage 40

COMMENT ONT-ILS FAIT À MONTREUIL ? 44

VII. Passer à l'action 46

COMMENT ONT-ILS FAIT À GAND ? 47

EPILOGUE 51

ANNEXE A – GLOSSAIRE 52

ANNEXE B – LITTÉRATURE 54

INTRODUCTION

En tant que responsable des politiques urbaines, vous connaissez sans doute les objectifs et les politiques de votre ville en matière de durabilité. En tant qu'habitant, vous êtes sans doute au courant des activités innovantes et connaissez peut-être ceux qui les ont lancées. Mais comment ces initiatives sont-elles liées les unes aux autres ? Comment ces initiatives se renforcent-elles mutuellement ? Que se passe-t-il lorsque l'on allie les processus de prise de décision classiques aux pratiques innovantes et aux idées visionnaires d'entrepreneurs, d'activistes, d'artistes, de citoyens et de scientifiques ?

Ce guide décrit en détail le cadre théorique et les processus pratiques permettant d'appuyer la ***transition***[1] de votre ville vers un avenir durable ; il s'agit de l'approche de ***gestion de transition***. Il offre également une réflexion sur l'approche mise en œuvre dans cinq villes européennes dont l'ambition commune est d'atteindre, voire de dépasser, les objectifs européens pour 2020 en matière de climat : Aberdeen (Royaume-Uni), Montreuil (France), Gand (Belgique), Ludwigsbourg (Allemagne) et Rotterdam (Pays-Bas). Ces villes souhaitent concrétiser leurs ambitions en explorant des façons radicalement nouvelles de penser, de travailler, de planifier et d'organiser. Au cours du projet MUSIC (Mitigation in Urban Context, Solutions for Innovative Cities, 2010-2015), diverses équipes de fonctionnaires municipaux ont abordé dans ces villes, en collaboration avec des ***précurseurs*** locaux, les questions liées à la durabilité du point de vue du changement radical à long terme.

«IL EST INTÉRESSANT DE CONSTATER QUE CINQ VILLES INDÉPENDANTES PARTAGENT LES MÊMES THÈMES, IDÉES, PROPOSITIONS ET OBJECTIFS. J'AI AINSI ESPOIR QUE NOUS SOMMES BIEN SUR LE CHEMIN DE LA DURABILITÉ.»

Fonctionnaire municipal, Ludwigsbourg

Nous espérons que le présent guide vous incitera à co-créer : pour renforcer les initiatives novatrices et les visions d'avenir inspirées dans votre ville, alimentant et renforçant ainsi la dynamique pour un avenir durable.

Le chapitre suivant présente le concept de transition en tant qu'outil permettant de comprendre et de décrire les défis liés au développement urbain durable. Ce concept est lié de près à une approche de la gouvernance (la gestion de transition) spécialement conçue pour accélérer l'innovation sociale et influer sur les processus de transition. Le troisième chapitre, l'élément central du présent guide, décrit étape par étape les différentes phases de la gestion de transition.

Un tel guide se heurte cependant à un certain nombre de limites. Comme l'a exprimé un des responsables impliqués dans le projet MUSIC: «On ne peut comprendre pleinement la véritable valeur de cette approche et la différence avec le statu quo qu'en en faisant soi-même l'expérience. C'est la seule façon de bien comprendre la dynamique du processus [...]. En fait, un guide est un instrument trop statique pour un processus si dynamique et radical». Pour remédier à cela, nous avons rendu compte des résultats et analysé les expériences du projet MUSIC tout au long du guide. En outre, nous avons publié un aperçu complet des processus dans les cinq villes sur notre

1 Le glossaire (annexe A) fournit davantage d'explication sur la terminologie ; dans cette publication, la première occurrence d'un terme spécifique est indiquée en gras et en italique.

site web : www.themusicproject.eu. Le site web contient également une courte vidéo présentant le projet, ainsi que des documents complémentaires plus approfondis sur certaines méthodes présentées dans le guide.

Le projet MUSIC

L'adaptation de la gestion de transition au contexte urbain et son application au niveau transnational ont constitué une partie importante du projet européen MUSIC (Mitigation in Urban Context, Solutions for Innovative Cities). Ce projet, financé par Interreg, est une coopération entre cinq villes (Aberdeen au Royaume-Uni, Montreuil en France, Gand en Belgique, Ludwigsbourg en Allemagne et Rotterdam aux Pays-Bas) et deux instituts de recherche (DRIFT Université Erasme aux Pays-Bas et CRP Henri Tudor au Luxembourg) en Europe du Nord-Ouest.

L'objectif global du projet MUSIC consiste à favoriser et généraliser la réduction des émissions de CO_2 et de la consommation d'énergie dans les politiques et initiatives urbaines, ainsi que dans l'environnement bâti. Dans le cadre de ce projet, DRIFT a apporté son soutien et ses conseils aux fonctionnaires municipaux afin qu'ils encouragent les parties prenantes à prendre des initiatives de réduction des émissions de CO_2 en utilisant l'approche de gestion de transition. Le CRP Henri Tudor, en étroite collaboration avec les cinq villes, a élaboré un système d'information géospatial (SIG) sur l'énergie en milieu urbain visant à intégrer l'énergie dans les politiques urbaines et à permettre un suivi des impacts. En outre, chaque ville a élaboré des projets pilotes visant à mettre en œuvre des mesures de réduction de la consommation d'énergie.

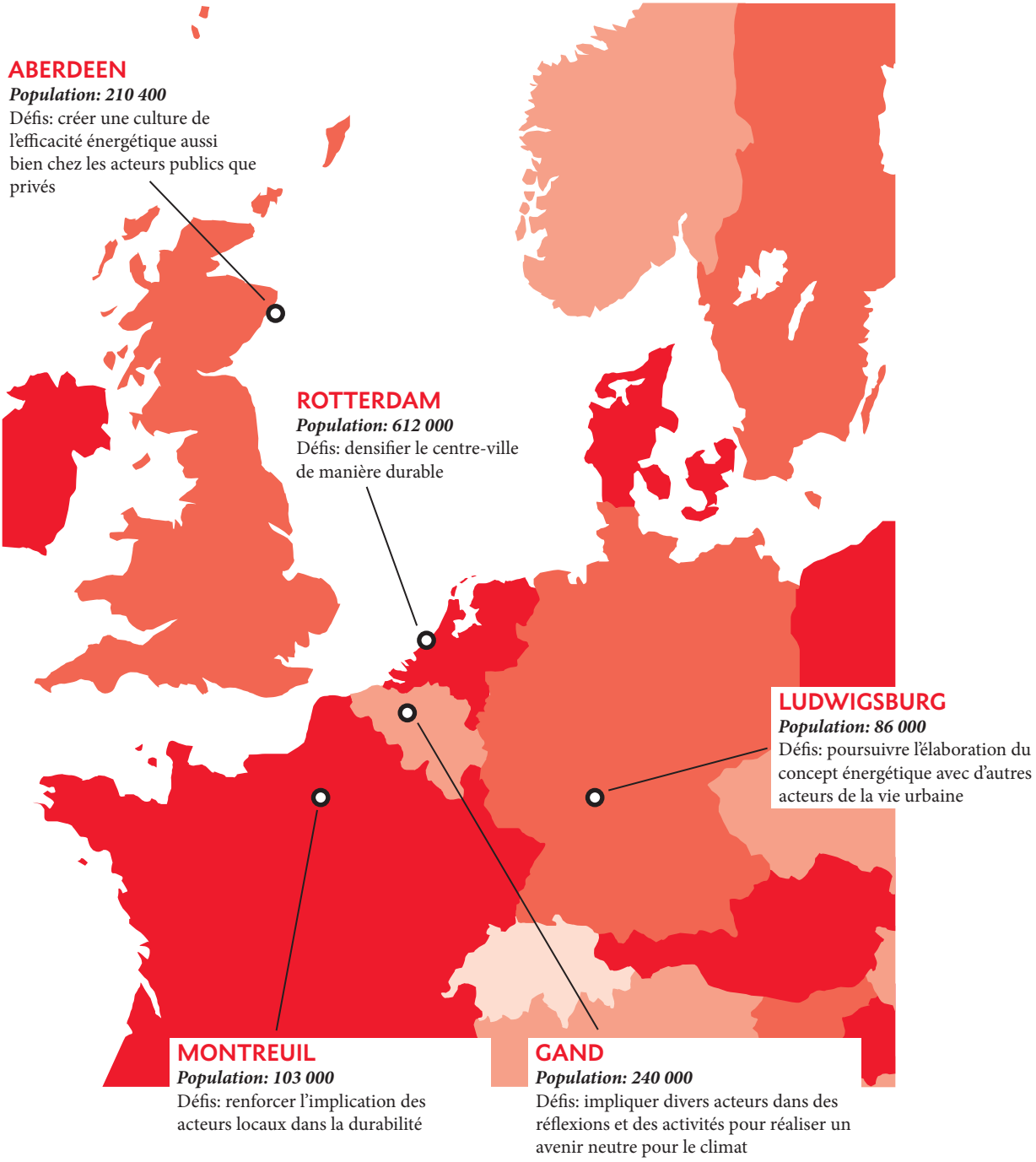

Tableau 1 : Les cinq ville participant au projet MUSIC et les défis qui se présentent à elles

GESTION DE TRANSITION

LES DÉFIS DE LA DURABILITÉ URBAINE DU POINT DE VUE DES TRANSITIONS

ALORS QUE PLUS de la moitié de la population mondiale vit dans des villes, ce pourcentage dépassant 70% en Europe, il n'est pas étonnant que les villes contribuent grandement au développement de phénomènes insoutenables à long terme tels que l'épuisement des sources d'énergie et des matières premières, insécurité alimentaire, augmentation des émissions de gaz à effet de serre et la dégradation de l'environnement. Dans un même temps, les villes représentent un terrain d'intervention prometteur pour des initiatives locales visant à relever les défis de la durabilité, en particulier dans le domaine de l'action politique et sociale. Certaines alternatives ayant germé au niveau local peuvent inspirer des projets dans d'autres villes ou se traduire par des programmes plus systématiques à un niveau administratif plus élevé. Les initiatives au niveau urbain local peuvent ainsi avoir un véritable impact au niveau mondial.

De nombreuses autorités locales en sont conscientes et ont par conséquent adopté des objectifs et des programmes ambitieux en matière de durabilité. Elles ne sont pas isolées. Nombre de citoyens, d'entreprises et d'ONG ont mis en place des initiatives visant à contribuer à un avenir durable. Cependant, malgré leurs efforts, ils se heurtent bien souvent à la complexité déroutante des questions liées à la durabilité. Il s'agit de problèmes persistants, loin d'être évidents, qui sont profondément ancrés dans la société ; par conséquent, un changement radical est nécessaire.

«SI NOUS ATTENDONS 10 ANS DE PLUS, LES EFFETS NÉGATIFS VONT COMMENCER À SE FAIRE RESSENTIR. PAR LE BIAIS DU PROJET MUSIC ET DU PROCESSUS DE GESTION DE TRANSITION, NOUS ESSAYONS D'INCULQUER À NOS CITOYENS LE SENS DES RESPONSABILITÉS ET DE LEUR FAIRE COMPRENDRE QU'IL EST URGENT D'AGIR.»

Fonctionnaire municipal d'Aberdeen

On peut se poser la question de savoir si ces changements fondamentaux peuvent être planifiés et gérés. Nombre de décideurs, de municipalités, d'ONG et d'entreprises partent du principe que cela est possible. En bref, ils analysent et définissent précisément certains défis, en les sortant de leur contexte sociétal, pour déboucher sur des objectifs d'amélioration progressive à court terme et sur une mise en œuvre de plans simplistes contenant des jalons bien visibles et des objectifs définis selon la méthode SMART. Bien que largement répandue, cette méthode aboutit souvent à l'échec : elle se concentre uniquement sur les interventions, ignorant le contexte et les défis ou problèmes systémiques sous-jacents. Bien souvent, nous sommes incapables de connaître la nature de ces problèmes (sous-jacents), et encore moins de les résoudre. Même lorsque nous comprenons pleinement les problèmes les plus complexes et abstraits qui entravent les interventions, y remédier impliquerait la participation d'une kyrielle d'acteurs, de domaines et de niveaux de gestion. Par où commencer?

Au cours des dernières décennies, un nouveau champ de recherche visant à comprendre et à expliquer la dynamique du changement sociétal fondamental sur le long terme a vu le jour : les études de la transition. La perspective transitionnelle considère que les transitions, au lieu d'être gérées, peuvent être influencées, soutenues et accélérées. Au lieu d'ignorer ou de vouloir contrôler la complexité et l'incertitude, les fonctionnaires municipaux (et d'autres acteurs) peuvent s'en saisir comme des opportunités permettant de répondre aux dynamiques sociétales existantes. C'est dans cette logique que s'inscrit la gestion de transition.

L'APPROCHE DE GESTION DE TRANSITION

La gestion de transition se fonde sur les conclusions théoriques et empiriques des études de la transition, offrant ainsi des moyens d'agir sur le rythme et la direction des dynamiques de changement sociétal vers la durabilité. Cette approche est utilisée pour stimuler les transitions vers la durabilité au niveau local (quartiers, villes et régions) et pour amorcer des transformations au sein de systèmes socio-techniques tels que l'énergie, l'eau ou la mobilité. Le projet MUSIC a appliqué cette approche dans cinq villes afin de contribuer à la réalisation de leurs ambitions en matière de climat.

L'approche de gestion de transition offre six principes permettant d'influencer la transition:

1. **Comprendre les rouages du système :** La complexité inhérente aux défis doit être pleinement acceptée. Il est essentiel de bien comprendre les dynamiques et les passerelles qui existent entre différents domaines, acteurs et niveaux de gouvernance. A cette fin, il est souhaitable d'analyser minutieusement la situation actuelle, ainsi que de remettre en cause certaines hypothèses, perceptions du problème et solutions dominantes.
2. **Promouvoir l'innovation du système pas à pas, de manière modeste, mais radicale :** reconnaître la différence entre l'optimisation du système et l'innovation systémique. L'innovation nécessite des avancées modestes, mais cependant radicales, guidées par une vision sur le long terme qui peut être élaborée en faisant bouger les mentalités et en étant ouvert à toute idée ou initiative sortant des sentiers battus.
3. **Donner la part belle à la diversité et à la flexibilité :** L'avenir ne peut ni être prévu ni être planifié. Par conséquent, il convient de ne fermer aucune porte et d'explorer diverses pistes lors de l'élaboration des stratégies et des initiatives. Il est important d'anticiper les résistances et les obstacles possibles, ainsi que d'encourager la diversité. Le fait de prendre en compte une grande variété de perspectives permettra de favoriser l'enrichissement mutuel des idées et d'éviter d'avoir une vision trop étroite.
4. **Co-créer :** ni les autorités locales ni un acteur isolé ne peuvent relever les défis liés à la durabilité en solitaire. Au quotidien, une multitude de personnes et d'organisations prennent des décisions qui influent sur notre avenir. En tant qu'autorités locales, il est important de faire en sorte que de multiples parties prenantes soient impliquées de manière active ; chacun peut être considéré comme étant un décideur et contribuer en partageant ses positions et ses points de vue.
5. **Faire la part belle aux précurseurs:** Il est difficile de réaliser des objectifs ambitieux lorsque certains intérêts ou positions existant déjà servent de point de départ. Il est par conséquent important de trouver des acteurs ayant déjà adopté de nouvelles manières de penser et d'agir (précurseurs), car ils peuvent être des agents de la médiation et amorcer les transitions. Ces acteurs doivent être impliqués de manière active et soutenus grâce aux ressources et aux opportunités nécessaires à la réalisation de l'innovation.
6. **Faciliter l'apprentissage social et institutionnel :** l'apprentissage est un aspect essentiel pour réaliser un changement sociétal. Ouvrir la porte à des acteurs d'horizons divers permet de mieux comprendre les défis et les opportunités liés au changement. L'objectif consiste à lancer des initiatives sur le court terme en adéquation avec une vision sur le long terme afin de mieux comprendre les nouvelles pratiques et les contraintes actuelles. Les processus d'apprentissage devraient être favorisés en accordant suffisamment de temps pour la réflexion et en créant un contexte propice à la confiance mutuelle et à l'ouverture d'esprit.

Ces principes s'articulent autour de quatre axes : s'orienter, définir le programme, agir et réfléchir (voir tableau 2).

- **S'orienter** consiste à analyser et à se positionner (en tant que fonctionnaire et que municipalité) par rapport aux développements de société actuels et aux défis passés, présents et futurs, ainsi que par rapport aux autres acteurs de la société. Ce processus

comprend le renforcement des capacités d'analyse pour faciliter les transitions.

- **Définir le programme :** élargir le discours et le réseau d'acteurs, puis définir une direction commune ; cela permet également d'aider les acteurs à en tenir compte dans leurs propres programmes et activités. Ce processus comprend le renforcement des capacités de mise en réseau pour faciliter les transitions.
- **L'activation** consiste à concrétiser la direction commune en mettant en œuvre des projets et en en tirant les enseignements. Cela permet de mieux définir le cap à suivre et de favoriser l'action. Cet objectif comprend également le renforcement des capacités pour faciliter les transitions.
- **La réflexion** consiste à favoriser une culture de la pensée réflexive et de l'apprentissage au sein de la municipalité et de la ville dans son ensemble. Cela signifie apprendre par la pratique et faire en apprenant, mais également apprendre d'autrui et de ses propres expériences. Chaque intervention comprend un volet suivi et réflexion.

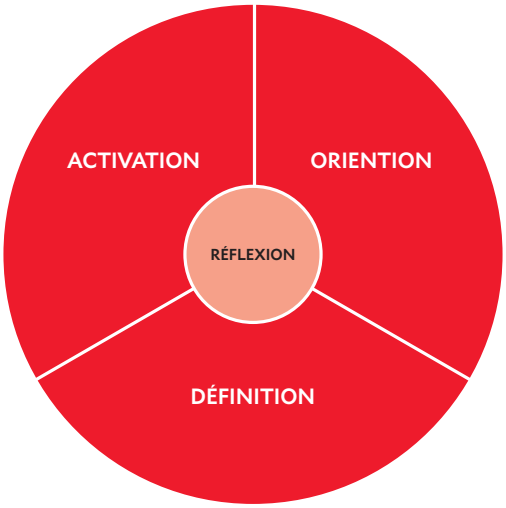

Tableau 2 : Les quatre types d'intervention de la gestion de la transition

Les interventions sont décrites en détail au troisième chapitre.

Ces types d'interventions sont mises en œuvre par le biais d'un certain nombre d'instruments. Par exemple, ***l'analyse systémique*** permet de faire le bilan de la ville et de ses dynamiques ; les ***projets brèches*** sont des projets visant à élaborer des pratiques alternatives et réalisables en prenant un défi de société comme point de départ. Nous nous concentrons principalement sur les ***arènes de transition***, qui incluent les quatre types d'interventions : cap à suivre, programmation, activation et réflexion.

Le réseau arène de transition est une enceinte provisoire offrant un espace à la fois informel et bien structuré à un petit groupe de précurseurs d'horizons divers (entreprises, autorités locales, instituts de recherche, ONG et citoyens). Le groupe se réunit à plusieurs reprises, définit ensemble un défi lié à la transition, rédige une vision sur le long terme et élabore des ***chemins de transition*** pour réaliser cette vision. Le réseau arène de transition rassemble un groupe d'ambassadeurs souhaitant sortir du carcan des intérêts actuels et des routines quotidiennes. Ils élaborent ensemble un ***agenda de transition*** qui sert de point de départ pour impliquer un groupe d'acteurs plus large et pour mettre en place de nouvelles formes d'activités, de réseaux et de coopérations.

Bien entendu, une approche de gestion de transition ne se substitue pas à d'autres interventions politiques. L'application de la méthode de gestion de transition est complémentaire de toute autre activité de gouvernance. Par exemple, ***l'analyse systémique*** peut s'appuyer sur un état des lieux des émissions de CO_2 ; l'agenda de transition peut quant à lui servir de source d'inspiration à l'élaboration de nouvelles politiques.

«AUJOURD'HUI, LA VILLE NE RESSEMBLE PLUS DU TOUT À CE QU'ELLE ÉTAIT IL Y A 30 ANS. DANS LE PROJET DE TRANSITION, NOUS SOUHAITONS DÉMONTRER QUE GAND A TRAVERSÉ DIVERSES PHASES DE TRANSITION, MAIS QUE LA VILLE A BESOIN D'UNE NOUVELLE TRANSITION QUE NOUS ESSAYONS D'ACCÉLÉRER. PETIT OU GRAND, CHACUN DOIT SENTIR QU'IL FAIT PARTIE D'UN TOUT ET QUE CE TOUT EST EN TRAIN D'AVANCER.»

Fonctionnaire municipal, Gand

RÉSULTATS DU PROCESSUS DE GESTION DE TRANSITION

La mise en œuvre de l'approche de gestion de transition telle que décrite dans le présent manuel peut déboucher sur trois résultats fondamentaux :

- **Un cap à suivre** ; proposer une stratégie tenant compte des changements fondamentaux nécessaires à la réalisation d'un avenir durable ;
- Un nouvel **élan pour le changement local** ; inspirer de nouvelles initiatives tout en renforçant celles existant déjà afin de contribuer à la réalisation de l'avenir envisagé ;
- **Autonomisation** collective permettant aux acteurs de la ville de relever les défis et de saisir les opportunités pour une ville durable.

Bien que dépendant des ambitions et des circonstances locales, ces objectifs ont été atteints, à différents degrés, dans les cinq villes participant au projet MUSIC. La mise en œuvre du projet dans les villes permet de se faire une idée du potentiel de la gestion de transition dans le domaine de la gouvernance locale.

CAP À SUIVRE

Le processus de gestion de transition permet de définir un cap à suivre quant aux changements fondamentaux qui sont nécessaires pour un avenir durable dans la ville. Tout au long du processus, un groupe de précurseurs questionne et remet en cause le statu quo, mais propose également une perspective stratégique d'avenir. Leurs idées et leurs échanges sont compilés dans un récit de transition : (re)structurer les problèmes et mettre en exergue les défis, la vision d'avenir et les chemins possibles. La réflexion sur le changement transformateur permet d'élaborer une orientation à long terme et de mettre à jour des opportunités permettant de franchir les premières étapes à court terme.

«CE QUI M'A LE PLUS FRAPPÉ DANS LES ARÈNES DE TRANSITION C'EST LE RADICALISME DE LEURS MEMBRES. CE QUI SE DIT DANS LES ARÈNES EST PASSIONNANT, CAR CELA REMET BEAUCOUP DE CHOSES EN CAUSE.»

Facilitateur, Montreuil

À Gand, par exemple, le récit de transition se fait l›écho du caractère de la ville : un nombre grandissant d›acteurs harmonisent leurs pratiques avec les objectifs de la ville en matière de climat et jouent ainsi un rôle dans la transition (par le biais d›activités dérivées). Le récit fournit non seulement un cap à suivre aux acteurs dans la ville, mais également à l'administration municipale ; ses services se sont en effet inspirés de cette orientation pour élaborer des plans et des programmes politiques, contribuant ainsi à l'augmentation des budgets consacrés au climat et à une nouvelle approche de la participation

Ce cap à suivre se reflète dans le récit. Le processus d'élaboration du récit est également important. Dans l'idéal, il s'agit d'un processus d'apprentissage pour toutes les parties impliquées, y compris les fonctionnaires municipaux. Un des membres de l'équipe de transition à Montreuil a par exemple remarqué que : «avec l'arène, nous avons travaillé sur le programme, mais en même temps nous avons travaillé avec l'équipe de transition pour créer un espace de réflexion [...]». Après les réunions des arènes de transition, les participants des cinq villes partenaires du projet MUSIC ont indiqué mieux comprendre la complexité du contexte sociétal dans leur ville et de ses ambitions pour un avenir sobre en carbone. Ce type de compréhension est une condition nécessaire, mais non suffisante, au changement.

UN NOUVEL ÉLAN POUR LE CHANGEMENT LOCAL

Le processus de gestion de transition donne également un nouvel élan au changement à court terme. La stratégie devrait encourager de nouvelles initiatives et innovations, et permettre de reconnaître et éventuellement de réorienter les initiatives existantes afin de contribuer à cette perspective d'avenir. Grâce au cap à suivre fourni par le récit, ces activités sont à la pointe du mouvement vers un avenir urbain sobre en carbone.

La plupart des administrations municipales sont bien conscientes du fait qu'elles ne peuvent pas réduire la consommation d'énergie et les émissions toutes seules. Ludwigsbourg est un exemple de cette prise de conscience. La municipalité n'est responsable que de 2% des émissions de CO_2 de la ville. Par conséquent, l'administration cherche à encourager d'autres acteurs urbains à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. Selon un fonctionnaire municipal : «*Pour nous, la question est la suivante : comment mettre en œuvre la transition énergétique au niveau local ? Une seule personne ou même un gouvernement ne seront jamais aussi inventifs, créatifs et incroyablement concernés qu'une population tout entière. Si chacun apporte sa pierre à l'édifice, le résultat sera extraordinaire. Ce qui me motive c'est de pouvoir jouer un petit rôle dans ce processus*».

Les réunions des arènes de la transition ont débouché sur des activités dans lesquelles un large éventail d'acteurs a été impliqué dans toutes les villes. Ces activités portaient sur des thèmes allant de l'éducation aux transports, en passant par la mobilisation des consommateurs ou la réutilisation des eaux usées. Il s'agit de «graines du changement» qui ont le potentiel de contribuer à l'avenir souhaité et qui permettent à une grande variété d'acteurs de participer. Outre la réalisation de nouvelles activités, les villes ont fait des efforts afin de célébrer et de réorienter les initiatives et les pratiques existantes. Le processus de gestion de transition a ainsi débouché sur une mobilisation et une intégration des forces créatives dans les villes.

AUTONOMISATION

Dans l'idéal, le processus de gestion de transition, ainsi que la perspective stratégique d'avenir qui en découle, doivent permettre à tous les acteurs de contribuer plus efficacement à la transition vers un avenir durable. Cette approche remet en question ce que les gens pensent être «possible» ou «impossible», les encourageant ainsi à travailler sur ce qu'ils auraient pensé être irréalisable auparavant. Le processus est également un apprentissage permettant aux fonctionnaires municipaux, aux citoyens, aux entreprises, aux institutions et à d'autres acteurs dans la ville de redéfinir les rôles, d'en explorer de nouveaux et de découvrir de nouvelles façons d'interagir.

Le climat politique et économique actuel en Europe pousse les autorités locales et leurs organes administratifs à se remettre en question : à quel rôle les autorités locales doivent-elles aspirer ? Les fonctionnaires municipaux découvrent qu'ils peuvent permettre à d'autres acteurs de réaliser leurs ambitions sociétales, comme par exemple un avenir sobre en carbone. Comme l'a dit un membre de ***l'équipe de transition*** d'Aberdeen : «*[...] par le biais du processus de gestion de transition, nous essayons vraiment d'inculquer un sens des responsabilités et de l'urgence à nos citoyens*». Nombre de ***participants aux arènes*** dans les cinq villes partenaires du projet MUSIC ont indiqué que ce processus leur a permis de renforcer leurs capacités et les a encouragés à jouer un rôle dans la transition vers un avenir sobre en carbone au sein de leur ville. Dans un même temps, l'expérience acquise nous apprend que l'administration municipale doit jouer un rôle de facilitateur permanent.

En plus de modifier la relation qui existe entre les autorités locales, les organes administratifs et d'autres acteurs dans la ville, le processus de gestion de transition nous incite également à repenser la façon de travailler au sein de l'administration. Les fonctionnaires municipaux qui appliquent cette approche ont reconnu que cela permettait l'éclosion de nouvelles méthodes de travail au sein de leur organisation. Ils ont ainsi réussi, à des degrés divers, à faire en sorte que leur organisation soit plus ouverte à des approches informelles basées sur une création commune.

APPLIQUER LA GESTION DE TRANSITION

APERÇU DES PROGRÈS

La structure et les méthodes proposées dans ce chapitre sont un fil directeur pour la mise en œuvre de l'approche de gestion de transition. Il ne s'agit cependant pas d'une méthode universelle ; cette approche propose une structure qu'il convient d'adapter aux circonstances spécifiques du processus et aux dynamiques révélées lors de sa mise en œuvre. Le tableau ci-dessous présente une esquisse de la structure du processus en identifiant sept phases (se chevauchant partiellement) pouvant servir de fil directeur lors de la mise en œuvre du projet :

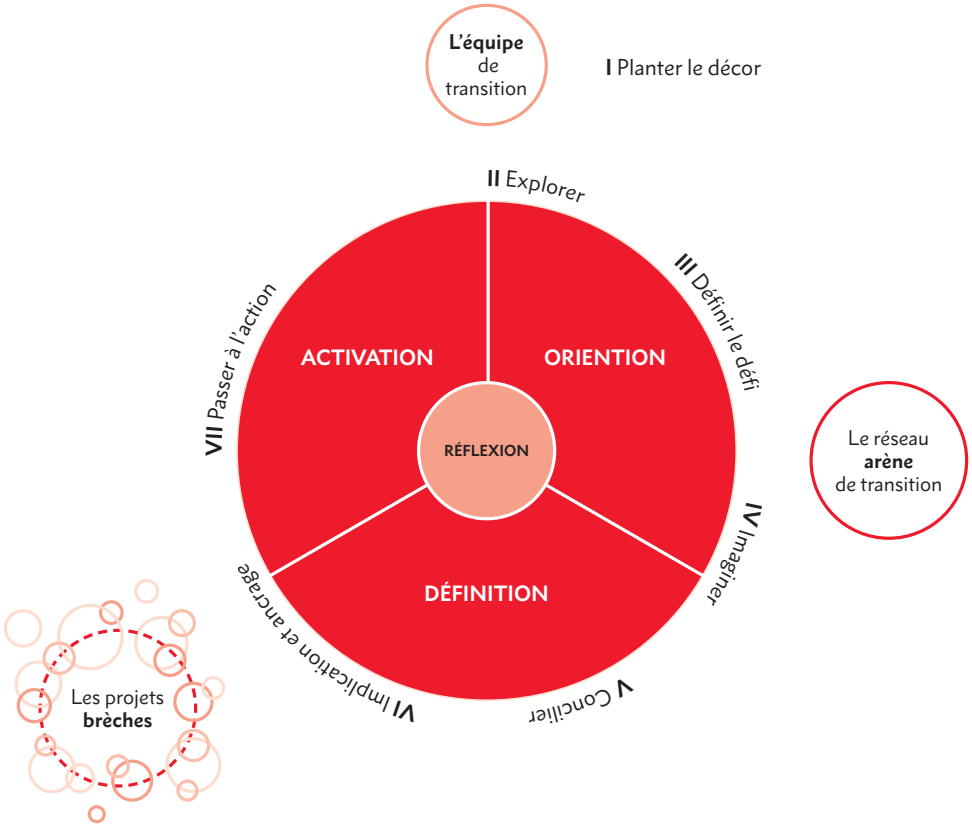

Tableau 3 : La structuration du processus de la gestion de la transition, voir également la table ci-dessous

«NOUS NOUS CONTENTONS DE RASSEMBLER LES GENS ET NOUS LES LAISSONS PARLER. BIEN ENTENDU, NOUS GUIDONS CETTE DISCUSSION, MAIS NOUS NE PROPOSONS PAS D'HYPOTHÈSES A LEUR PLACE. NOUS LES LAISSONS PROPOSER LEURS PROPRES IDÉES. NOUS LES LAISSONS D'ABORD ISOLER LE PROBLÈME, COMME ÇA IL EST ENSUITE PLUS FACILE DE PROPOSER DES SCÉNARIOS ET DES SOLUTIONS À CE PROBLÈME.»

Fonctionnaire municipal, Aberdeen

I. Planter le décor du processus de gestion de transition	Une **équipe de transition** est formée pour diriger le processus et s'assurer qu'il s'intègre au contexte local.
II. Explorer les dynamiques locales	L'équipe de transition commence à étudier les dynamiques de la ville en réalisant des interviews et des analyses documen-taires afin de déboucher finalement sur une **analyse systé-mique** et une **analyse des acteurs**. Sur la base des conclusions de l'analyse des acteurs, un groupe diversifié de précurseurs est invité à une série de réunions dans le cadre d'un groupe **arène de transition**.
III. Définir le défi de la transition	Les précurseurs explorent dans un premier temps les défis de la transition et créent un **cadre commun**.
IV. Imaginer une ville durable	Ensuite, ils échangent et approfondissent leurs points de vue sur cet avenir possible, créant ainsi des **images visionnaires** de l›avenir de la ville.
V. Concilier le court et le long terme	Pour les précurseurs, la dernière étape dans le contexte de l'arène de transition consiste à élaborer des **chemins de transition**, en indiquant les changements fondamentaux et les actions correspondantes nécessaires pour réaliser l'avenir imaginé. Les idées proposées par le réseau arène de transition sont résumées et publiées dans un **agenda de transition**.
VI. Implication et ancrage	Des actions sont mises en œuvre pour faire connaître l'agenda de transition et pour offrir à d'autres acteurs l'opportunité de l'adopter et de l'adapter, mais également d'établir des liens avec leurs propres programmes et pratiques.
VII. Passer à l'action	**Les projets brèches**, des actions radicales à court terme, cor-respondant à l'agenda de transition, sont lancées et adaptées. Ces actions permettent d'impliquer un plus grand nombre d'acteurs. Les enseignements tirés de ces expériences peuvent être utilisés à un niveau plus stratégique.

L'ordre de déroulement suggéré des différentes phases aide à mieux appréhender le processus ; celui-ci n'est cependant pas inscrit dans le marbre. Par exemple, une ville peut également commencer à encourager des projets brèches afin de disposer d'un éventail plus large de pratiques alternatives et, par la suite, pourrait en retirer des images visionnaires et des chemins de transition en réfléchissant sur la portée plus générale de ces expériences.

Les chapitres qui suivent fournissent de plus amples informations sur chaque phase en illustrant le processus grâce aux expériences des cinq villes européennes participant au projet MUSIC et abordent les défis qui ont été mis en lumière par ses expériences.

I. PLANTER LE DÉCOR DE LA GESTION DE TRANSITION

QUOI ?

Comme indiqué aux chapitres précédents, l'application de l'approche de gestion de transition n'est pas uniquement «un projet de plus» : il s'agit d'un processus réflexif qui remet en cause les méthodes de travail de la municipalité. Comme pour tout projet, une bonne préparation est essentielle. Il s'agit d'adapter l'approche aux priorités et aux opportunités locales, afin de créer des conditions favorables à sa réussite.

Le processus de gestion de transition ne se fait pas hors de tout contexte ; lors de sa conception, il doit tenir compte des priorités politiques, des dynamiques sociétales et des opportunités locales. Pour adapter l'approche sur mesure, la première étape consiste à bien définir le problème à traiter. Dans le cadre du projet MUSIC, cela va de la création d'une ville au bilan carbone neutre (Gand) au verdissement et à la densification du centre-ville (Rotterdam). La réflexion sur les résultats potentiels constitue une autre étape. Par exemple, la ville de Gand s'est concentrée sur le thème de l'autonomisation afin que d'autres acteurs contribuent à son ambition d'un avenir sobre en carbone. Rotterdam, de son côté, a donné priorité à la création de lignes directrices permettant de mieux comprendre les défis et les opportunités spécifiques.

La coordination est une autre condition fondamentale pour réussir. Pour cela, il convient de créer une équipe de base (***équipe de transition***) au sein de la municipalité. Cette équipe est chargée d'élaborer un plan pour le processus et de trouver les ressources nécessaires (budget et temps). Elle est également chargée de promouvoir la coopération et l'implication personnelle au sein de la municipalité. Ainsi l'équipe est-elle en mesure d'adapter l'approche en l'intégrant au contexte des efforts politiques en cours. Bien entendu, les tâches de l'équipe de transition ne se limitent pas à cette phase. L'équipe est chargée d'organiser le processus dans son intégralité.

POURQUOI ?

La phase de périmétrage et de préparation initiale consiste à créer un socle solide pour la mise en œuvre de l'approche de gestion de transition. Cela est essentiel étant donné le caractère flexible de l'approche qui se heurte parfois à des logiques plus traditionnelles. De par sa conception, l'approche de gestion de transition ne revendique ni le contrôle absolu ni la définition des résultats ; toutefois, l'exigence d'étapes définies et de résultats prévisibles peut réfréner le processus. Lors de l'application de l'approche, il est par conséquent essentiel de prévoir un temps de réflexion et d'accorder une marge de manœuvre à l'organisation afin de susciter un sentiment de confiance pour pouvoir sortir des sentiers battus et de laisser libre cours à la réflexion et à l'apprentissage.

Une préparation minutieuse peut également permettre de faire en sorte que les résultats du processus (vision d'avenir et projets expérimentaux) bénéficient d'un certain soutien. Leur impact potentiel sera fortement influencé par le soutien ou l'opposition des responsables de projet au sein de la municipalité. Dès le départ, l'équipe de transition doit faire en sorte de tisser un large éventail de liens internes. Les résultats du processus seront ainsi reconnus et appréciés à leur juste valeur dans tous les domaines politiques pertinents, et ne seront pas perçus avec hostilité. En outre, l'équipe devrait cultiver l'implication individuelle et la curiosité des collègues fonctionnaires. S'ils sont impliqués, ils contribueront probablement en partageant leur expertise et leurs ressources ; ils pourraient également apprendre de ce mode d'interaction qui vise à tenir compte des dynamiques sociétales, et s'en inspirer.

Comme s'y est-on pris à Ludwigsbourg ?

La ville de Ludwigsbourg était déjà relativement active dans l'organisation de processus participatifs dans le cadre de ses politiques de développement durable. Lors de la phase consistant à «planter le décor», la municipalité s'est concentrée sur les différences et les synergies qui pourraient ressortir des différents processus. Pour cette phase, l'équipe de transition été composée de deux responsables et d'un stagiaire du service de développement urbain durable, du directeur du service de l'engagement citoyen, d'un expert en transition et d'un facilitateur externe.

Ils ont discuté de la meilleure manière d'adapter l'approche de gestion de transition à différents publics, aussi bien dans la structure des autorités publiques qu'à l'extérieur. Finalement, l'approche a été intégrée à une initiative permanente qui se concentre sur un «concept de développement de la ville» accompagné d'une réunion participative tous les 3 ans. La gestion de transition est l'approche qui a été choisie pour aborder le thème de l'énergie. Il s'agit d'un processus permettant aux citoyens et aux professionnels de creuser cette question plus que lors des processus participatifs précédents. L'équipe de transition a pris le temps de réfléchir après chaque réunion, ainsi que lors des réunions semestrielles des partenaires du projet MUSIC, afin de pouvoir adapter le processus aux dynamiques du groupe et aux opportunités qui se présentaient.

COMMENT ?

Formation de l'équipe de transition
Conformément au sujet central du processus et aux résultats souhaités, l'agence à l'origine du projet forme une équipe de transition, à savoir un noyau dur chargé d'adapter et de conduire le processus de gestion de transition. Dans l'idéal, l'équipe de transition est composée de 3 à 5 employés issus de l'organisation à l'origine du projet, avec des positions stratégiques et des expertises thématiques diversifiées. Des experts externes sur un sujet spécifique (politique énergétique par exemple), des experts en gestion de transition et un facilitateur de processus peuvent soutenir l'équipe.

L'équipe de transition est chargée de gérer et de faciliter le processus, d'organiser la communication interne et externe, et assure le lien avec les processus (politiques) en cours. L'équipe est également responsable de la logistique, de la facilitation du processus, des contributions de fond aux réunions des arènes de transition et de l'adaptation du ***récit de transition*** intégré au programme. Il s'agit de tâches exigeantes et chronophages. Il est par conséquent important de bien définir les rôles, les responsabilités et le temps à investir dès le départ. Étant donné que les tâches sont difficiles, les membres de l'équipe doivent en outre faire preuve de motivation et d'un bouquet bien équilibré de compétences (analyse, communication, mise en réseau et lobbying).

Conception du processus
Dans un premier temps, l'équipe de transition décide des priorités (problème et résultats escomptés) du processus. Elle fait également en sorte que l'approche soit en harmonie avec d'autres activités ou ambitions et avec les dynamiques locales, par exemple en adoptant ou en reformulant les discours dominants et en tenant compte des défis et des débats en cours. L'équipe cherche également des financements et des soutiens pour le processus dans son intégralité ou pour certains aspects de celui-ci (par exemple analyse et définition du problème, vision d'avenir et prospective rétroactive, engagement et ancrage).

L'élaboration d'un déroulé prévisionnel du projet aide à mieux contrôler l'approche innovante et à garantir un soutien au sein de l'organisation. Un tel déroulé prévisionnel doit cependant être considéré comme un document en constante évolution ; il doit être adapté durant le processus en tenant compte des nouvelles opportunités qui se présentent et de la dynamique de groupe des arènes.

Lors de la rédaction du déroulé prévisionnel du processus, l'équipe peut tenir compte des aspects suivants :

- Problèmes et résultats escomptés du processus de gestion de transition ;
- Répartition des tâches et des responsabilités au sein de l'équipe de transition ;
- Ressources disponibles pour le processus (temps, finances, etc.) ;
- Implication d'acteurs externes et d'acteurs politiques pouvant soutenir le processus ;
- Relation avec les activités et processus en cours et planifiés (au sein du service, dans d'autres services et dans la ville en général) ;
- Intensité estimée des phases et programmation dans le temps ;
- Organisation de la réflexion au cours du processus (par exemple planification de réunions de réflexion, implication d'experts externes, entretiens avec les participants aux arènes).

Le déroulé prévisionnel est un aperçu des différentes attentes permettant de mieux comprendre le processus. Étant donné que le processus influence le contexte tout en étant influencé par celui-ci, la planification doit être adaptée au déroulement naturel du processus. En outre, certains aspects spécifiques ne peuvent être approfondis qu'à un stade ultérieur, comme par exemple les méthodes de facilitation des réunions, les moyens de communication et le soutien aux projets brèche. Chaque application de l'approche est rendue unique par le rôle essentiel du contexte.

Mise en réseau interne
La mise en réseau avec d'autres acteurs politiques (administrateurs publics et fonctionnaires) est nécessaire non seulement pour créer une attitude positive et un soutien vis-à-vis du processus, mais aussi pour tisser des liens avec d'autres initiatives politiques. L'équipe de transition peut également chercher à impliquer des collègues qui peuvent contribuer en partageant leur expertise, leur temps, leurs canaux de communication et/ou leurs contacts. Ces efforts peuvent être structurés, par exemple en discutant des résultats immédiats (analyse systémique), lors de réunions inter-services en identifiant des interlocuteurs dans chaque service et en invitant un groupe (restreint) de responsables d'autres services aux réunions des arènes ou à d'autres manifestations.

DÉFIS

1. ***Trouver un équilibre entre soutien interne et flexibilité***
   Obtenir le soutien d'une administration municipale ressemble à un exercice d'équilibriste. D'un côté, les processus de gestion de transition doivent rester loin des projecteurs jusqu'à ce que l'agenda de transition soit consolidé (voir phase V). En restant «dans l'ombre», le processus conserve toute sa souplesse, ce qui permet aux participants de remettre en cause le statu quo et d'explorer des possibilités au-delà des interdépendances et des enjeux existants. D'un autre côté, il est nécessaire d'obtenir un certain niveau d'implication de la part de l'administration municipale afin de définir le calendrier et d'obtenir un soutien interne ; dans ce contexte, un déroulé prévisionnel clair (mais pas rigide) peut être utile. Il faut également un certain degré de visibilité afin que certaines idées soient reprises et qu'un soutien émerge pour les actions à venir. Des responsables sélectionnés de divers services pourraient être invités aux premières réunions des arènes afin de leur donner une exposition stratégique. Ces réunions sont en général très appréciées, car elles sont une source d'inspiration et donnent à réfléchir. Des efforts supplémentaires doivent être faits afin de protéger le caractère collaboratif et l'ouverture d'esprit des arènes.

2. ***Faire en sorte que le processus de gestion de transition reste un catalyseur du changement***
   Le fait de lier le processus de gestion de transition à des projets existants peut s'avérer être une décision stratégique efficace permettant d'obtenir le soutien et l'acceptation du plus grand nombre, ainsi que d'enrichir les projets existants. Toutes les villes participant

au projet MUSIC ont suivi ces conseils, à des degrés variés. Cependant, le fait d'intégrer l'approche à des processus déjà en cours pourrait «noyer» le processus de gestion de transition ; l'objectif de départ pourrait se voir détourné ou passer au second plan afin de répondre aux impératifs d'autres programmes. C'est ce qui s'est produit, dans une certaine mesure, à Rotterdam : le processus a été réduit à trois réunions du groupe de discussion afin de contribuer à la vision d'un centre-ville dense et vert. Bien que la vision définie ait permis d'attirer l'attention de la municipalité sur cette question, la gestion de transition n'a pas pu atteindre tout son potentiel spécifique (recadrer la situation à partir d'une approche systémique, créer de nouveaux réseaux et de nouvelles constellations).

3. ***Création d'un espace mental et organisationnel***
   La création d'un espace mental et organisationnel est cruciale dans l'application de l'approche de gestion de transition. Il est important d'accorder du temps à l'apprentissage et à la réflexion, y compris au sein de l'administration municipale. Dans toutes les villes du projet MUSIC, cette espace a subi une pression constante en raison du manque de temps et l'exigence de pouvoir contrôler le processus étapes par étapes. Les effets visibles et prévisibles exigés ont également restreint cet espace ; l'impact d'un processus de gestion de transition est en général indirect et donc difficile à identifier. À Aberdeen et à Gand en particulier, les équipes de transition se sont heurtées au manque de reconnaissance de la part de l'administration, pendant et juste après les réunions des arènes. Au fur et à mesure que les effets devenaient plus visibles, les attitudes vis-à-vis du processus devenaient plus positives. Un chargé de projet a conclu que les attentes des participants à l'arène et de la municipalité doivent changer ; un délai de cinq ans serait idéal pour évaluer les résultats de l'arène. L'effet immédiat est à la fois abstrait et indirect : ce qui fait la différence, ce sont les activités dérivées et les changements constatés au niveau des acteurs, des politiques et des programmes. Bien que difficiles à mesurer, ces effets doivent faire l'objet d'un suivi afin de justifier les efforts et les investissements réalisés dans le cadre du processus. Des indicateurs autres que les indicateurs quantitatifs de base devraient être utilisés, de préférence en parallèle à une méthode de suivi réflexive.

LA GESTION DE LA TRANSITION NOUS AIDE À METTRE LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE AU PROGRAMME DE CHAQUE SERVICE»

Fonctionnaire municipal, Gand

II. EXPLORER LES DYNAMIQUES LOCALES

QUOI ?

Lorsque l'on aborde la question du changement climatique, il est non seulement important de comprendre le contexte politique, mais également le contexte plus général des dynamiques de la ville. Les autorités locales ne sont sans doute pas le seul acteur inquiet pour l'environnement. D'autres acteurs, tels que les associations, les groupes de citoyens et les entreprises, participent aussi activement à la création d'un cadre de vie plus durable. La seconde phase se concentre sur l'exploration, l'identification et la compréhension des dynamiques urbaines en général.

«JE ME SUIS RENDU COMPTE QUE J'EN SAVAIS TRES PEU SUR CE QUI SE PASSAIT DANS MA VILLE»

Fonctionnaire municipal, Gand

Cette compréhension peut être acquise par le biais de deux méthodes analytiques : analyse systémique et analyse des acteurs. Leur objectif consiste à mieux saisir la complexité de la situation et à permettre le processus de co-création par des participants provenant d'horizons divers et variés. L'équipe de transition réalise une analyse systémique afin d'avoir une bonne vue d'ensemble et une bonne compréhension des enjeux, et une analyse des acteurs afin de cartographier ceux qu'il pourrait être pertinent d'associer. Il existe une relation entre ces deux analyses : l'analyse systémique offre un point de départ pour explorer quels sont les acteurs pouvant jouer un rôle pertinent par rapport à un problème spécifique, alors que l'analyse des acteurs permet d'identifier les acteurs à interroger afin d'explorer divers points de vue dans le cadre de l'analyse systémique.

POURQUOI ?

La gestion de transition offre aux décideurs un cadre leur permettant de tenir compte des dynamiques locales et d'entrer en contact avec des acteurs et des initiatives qui pourraient contribuer à un avenir durable, et desquels ils peuvent apprendre. Cependant, pour tenir compte de ces dynamiques, il faut d'abord les identifier. Cela nécessite une ouverture vers l'extérieur qui fait souvent défaut au sein des organisations municipales. En outre, la gestion de transition vise à changer le système alors que les décisions politiques visent principalement à introduire des changements progressifs. Il est important de concevoir de nouvelles façons d'envisager les défis et les dynamiques, ce que permet de faire l'analyse systémique et des acteurs.

L'analyse systémique vise à rendre compte, dans la mesure du possible, de la complexité du monde dans lequel nous évoluons. Mieux comprendre la situation actuelle permet de travailler de manière efficace à un avenir plus durable : comment les paramètres s'influencent-ils les uns les autres ? Comment le statu quo a-t-il évolué ? L'analyse systémique permet d'acquérir une compréhension systémique et systématique du présent ; elle permet de mieux appréhender les dynamiques du changement à long terme et les interactions entre les différents domaines. L'analyse établit une distinction entre les symptômes et les problèmes profondément enracinés, ce qui permet de passer de solutions superficielles à une compréhension systémique des défis et des opportunités.

L'analyse systémique est une des étapes intermédiaires clés vers la définition participative du défi de la transition et vers le processus d'imagination collective lors des discussions ultérieures au sein de l'arène. Cette analyse, en encourageant une perspective holistique et à long terme, aide les membres de l'équipe de transition et les précurseurs impliqués à regarder au-delà de leur propre expertise, à remettre en cause leurs convictions et leurs valeurs, et à rendre diverses per-

ceptions explicites. En outre, l'analyse systémique fournit aux participants un socle de connaissances et une compréhension partagés de leur ville.

Le travail sur l'analyse des acteurs permet aux membres de l'équipe de transition de s'engager aux côtés des précurseurs dans leur ville, d'avoir un aperçu structuré des acteurs impliqués dans la problématique et des objectifs sélectionnés. Elle sert ainsi de base à la sélection des participants aux groupes des arènes et à une implication plus large de leur part dans les phases ultérieures de l'approche de gestion de transition. La composition du groupe a une grande influence sur la qualité et les résultats des discussions lors des réunions.

COMMENT ?

Analyse systémique

Le niveau de précision de l'analyse systémique dépend de la manière dont elle sera utilisée par l›équipe de transition. À un extrême, elle pourrait par exemple uniquement servir à préparer un exposé lors d›une réunion de lancement des arènes. À l›autre extrême, il pourrait s›agir d›une étude préliminaire détaillée tenant compte de connaissances approfondies et d›un large éventail de points de vue. Les objectifs spécifiques et le contexte du processus permettent de déterminer la portée de l›analyse, le choix des techniques analytiques et le type de compte-rendu (allant d›un simple exposé à un document formel). Selon la profondeur et l›étendue de l›analyse, nous recommandons de suivre les étapes suivantes :

- Fixer les limites du système dans l'espace, dans le temps et au niveau des thématiques (par exemple émissions de CO_2 causées par la consommation d'énergie et la mobilité autour de la ville sur les 40 dernières années).
- Structurer le système en définissant les variables pertinentes couvrant le domaine social, environnemental et économique (par exemple main d'œuvre qualité de l'air, logement). Définir les caractéristiques et les indicateurs, ainsi que leurs relations.
- Recueillir des données pour évaluer l'état du système. Cela concerne les données qualitatives et quantitatives issues des études, des documents de politique et des bases de données statistiques. Des entretiens personnalisés avec les candidats potentiels pour le réseau arène de transition, avec des experts et des parties prenantes permettent d'intégrer divers points de vue à l'analyse. Cette étape peut être réalisée conjointement à une analyse des acteurs.
- Analyser les données. L'équipe de transition réalise cette tâche et, le cas échéant, des consultants externes ou des collègues d'autres services peuvent être impliqués par le biais de réunions des parties prenantes ou de sessions d'experts.

L'analyse doit déboucher sur :

- Un aperçu du système et une analyse détaillée de son état et de ses caractéristiques ; elle doit également permettre d'identifier les propriétés et les éléments du système, ainsi que les liens et les interdépendances qui existent entre eux.
- Une analyse de l'historique du système, comprenant les chemins d'évolution historiques et les événements significatifs. Le passé peut aider à mettre en lumière les effets de dépendance au chemin emprunté et permettre de faire des parallèles avec le présent.
- Identification des problèmes d'un point de vue systémique. Dans ce cadre, une bonne compréhension des interdépendances entre les éléments et les propriétés du système sont particulièrement importantes car elles permettent de mieux saisir les causes et les symptômes.

Analyse des acteurs

Il existe une grande diversité de méthodes et de techniques pour réaliser une analyse des acteurs. L'une des spécificités de l'approche de gestion de transition est que les acteurs sont considérés comme des individus et non comme les représentants de leur employeur ou de leur association. Cette analyse tient également compte des compétences personnelles et de l'accès à différents

types de pouvoirs. Parmi les méthodes, on peut citer les études documentaires, les entretiens et les ateliers d'analyse (participatifs).

L'analyse des acteurs se décline en trois étapes :

- Premièrement, une liste préliminaire d'acteurs est établie et un ensemble de critères de base est élaboré afin d'évaluer la pertinence des acteurs en question. Les candidats sont nommés sur la base des suggestions de l'équipe de transition, des résultats de l'analyse systémique et de la méthode «boule-de-neige»: on demande aux personnes déjà nommées de suggérer d'autres personnes collant avec la problématique et les objectifs du processus.
- Deuxièmement, après avoir établi une liste de candidats, ceux-ci sont classés par catégorie et sont cartographiés. La cartographie permet de mieux connaître leurs expériences, leurs compétences et leurs intérêts. Cette étape peut également permettre de mieux faire la distinction entre différents types de pouvoirs : le pouvoir de l'innovation (ou des idées nouvelles), le pouvoir de la transformation (ou la capacité de mobiliser les autres pour engendrer un changement) et le pouvoir de renforcement (ou une position au sein de la hiérarchie en place). À ce stade, il est également important de réfléchir aux personnes ou aux points de vue qui manquent.
- Sur la base de la catégorisation et de la cartographie, la troisième étape consiste à sélectionner des personnes soit pour le groupe de l'arène soit pour une implication ultérieure.

Cette analyse débouche sur une liste restreinte d'acteurs pertinents pour l'arène de la transition dont l'équipe de transition se servira pour inviter les participants à l›arène (voir Intermezzo : le réseau arène de transition). Des participants supplémentaires peuvent être invités à l'arène plus tard, à condition que cela ne perturbe pas la dynamique du groupe.

Comment ont-ils fait à Gand ?

À Gand, les quatre premiers mois du processus de transition ont été consacrés à la collecte des données, aux entretiens, à la définition du système et la structuration des données. Une analyse systémique e très détaillée a été réalisée en tenant compte d'un large éventail de sources et en utilisant diverses techniques, telles que l'évaluation des aspects sociaux, écologiques et économiques, un aperçu historique et une analyse des tendances. L'analyse a permis d'identifier les domaines problématiques et les atouts de la ville qui pourraient être utilisés pour de futurs scénarios, et a également permis de mettre en lumière les liens qui existent entre les thématiques environnementales, économiques et sociales.

Les premières conclusions des entretiens et de l'étude documentaire ont donné lieu à une projection de diapositives lors d'une réunion d'experts et lors de la première réunion de l'arène. Les discussions ont été intégrées à la version mise à jour de l'analyse. L'analyse systémique et les discussions ultérieures ont permis de passer d'une perception axée sur le climat et l'énergie à une perception plus holistique. En outre, l'aperçu des développements historiques de la ville a suscité le sentiment que le changement était possible.

En parallèle, une analyse des acteurs a été réalisée afin d'identifier des personnes à interroger pour l'analyse systémique et des participants potentiels pour l'arène sur le climat. Parmi les personnes interrogées, un noyau dur de dix-sept personnes a été sélectionné pour l'arène. Il s'agissait de personnes, d'âges, de sexes et d'horizons différents, qui se sentaient concernés par l'avenir de leur ville, qui soit avaient des idées nouvelles soit étaient ouverts à des idées nouvelles et pouvaient les renforcer. Cette sélection comprenait par exemple un travailleur social auprès des jeunes, un scientifique spécialisé dans

les questions environnementales, un membre d'une ONG de protection de la nature, des acteurs du secteur culturel, des étudiants et des employés de l'université de Gand, des entrepreneurs locaux et un administrateur du port.

DÉFIS

1. ***Regarder au-delà des perspectives institutionnelles***
   La réussite d'un processus de gestion de transition est largement déterminée par son contact avec les dynamiques du système et des acteurs de la ville. Les membres de l'équipe de transition doivent par conséquent mettre de côté leurs points de vue institutionnels, souvent inconscients. Ils doivent également remettre en cause leurs hypothèses et leurs pratiques, ce qui n'est pas chose facile. Dans les villes partenaires du projet MUSIC, les équipes de transition ont souvent été agréablement surprises par les idées ressortant des entretiens avec les différents acteurs de la ville ; il leur a cependant fallu beaucoup de courage pour adopter une attitude axée sur l'apprentissage et pour s'ouvrir à d'autres points de vue.

2. ***Implication sélective des précurseurs***
   Les décideurs ont l'habitude de travailler avec des parties prenantes dans les processus de prise de décision. La gestion de transition ne cherche ni à impliquer les parties prenantes ni à représenter une certaine population ; elle se concentre sur la sélection des précurseurs. Cependant, tout concept d'implication sélective est synonyme de tensions. Par exemple, des doutes peuvent surgir quant à la légitimité démocratique. Le fait d'expliquer que la gestion de transition n'est pas un processus de prise de décision peut permettre d'apaiser ces doutes : cela permet de créer un contexte dans lequel les acteurs sociétaux s'inspirent les uns les autres et dans lequel de nouvelles idées, connexions et actions peuvent voir le jour.
   Il se peut également que des collègues municipaux ou des responsables politiques fassent pression afin d'inclure ou d'exclure certaines personnes. Des critères doivent par conséquent être définis à l'avance afin de pouvoir justifier la sélection définitive des participants. Il est essentiel de rassembler des participants d'horizons divers (secteurs, domaines, âges, sexes, etc.). Finalement, il peut y avoir une tendance à impliquer des acteurs «puissants» (en termes de ressources financières et d'autorité dans la prise de décision) au lieu de précurseurs, car ils sont supposés avoir un plus grand impact général. Cependant, le processus de gestion de transition vise à repousser les limites de ce que l'on considère habituellement comme «possible» ou «impossible». Par conséquent, l'inclusion d'acteurs «puissant» pourrait facilement mettre en péril la qualité des résultats de l'arène en l'empêchant de briser le statu quo.

Intermezzo : le réseau arène de transition

Le réseau arène de transition est un des instruments fondamentaux de l'approche de gestion de transition. Il s'agit d'un dispositif au sein duquel divers points de vue, attentes et programmes sont comparés et discutés, et où des synergies sont identifiées. L'arène est de nature temporaire et consiste en une série de réunions au cours desquelles un groupe restreint, mais diversifié de précurseurs s'engage dans une réflexion et un exercice de prévision critiques. Ces réunions offrent une enceinte informelle, bien que bien structurée et «sûre», loin des intérêts divers et des routines quotidiennes. Le réseau arène de transition est ainsi un instrument de gouvernement multi-acteurs visant à exploiter la capacité de transformation des précurseurs et à créer des réseaux axés sur l'avenir.

Par conséquent, après les deux premières phases du processus de gestion de transition, un groupe de précurseurs est sélectionné pour participer aux réunions de l'arène. Au cours des phases suivantes, le groupe de l'arène structure le défi de la transition (phase III), crée des images visionnaires (phase IV) et développe des chemins de transition ainsi qu'un agenda de transition (phase V). Ce processus vise à donner naissance à un groupe d'ambassadeurs capable d'établir des liens entre les nouvelles idées et leur pratique au quotidien, ainsi que d'utiliser et d'impliquer leurs réseaux sociaux. Ces réunions devraient fournir des lignes directrices concrètes pour le développement de stratégies visant à transformer les structures, les cultures et les pratiques actuelles, tout en débouchant sur de nouveaux projets, collaborations et expériences.

Mais qui sont les participants aux arènes ? Le groupe est composé de 10 à 15 précurseurs sélectionnés et invités par l'équipe de transition sur la base de l'analyse systémique et des acteurs. Ils ne sont pas contactés en tant que parties prenantes, mais en tant qu'individus souhaitant briser le statu quo et réfléchir ou mettre en pratique des alternatives à celui-ci. Il faut également que ces individus se sentent intrinsèquement concernés par les enjeux en question et soient ouverts à d'autres points de vue. En outre, la diversité est fondamentale pour obtenir une arène fructueuse. Par conséquent, le groupe doit être composé de personnes d'horizons variés (entreprises, autorités publiques, monde scientifique, citoyens), de domaines divers (énergie, culture, enseignement, mobilité, jeunesse, industrie) et de compétences différentes (leadership, créativité, capacités d'analyse, capacités à construire le consensus).

III. DÉFINIR LE DÉFI DE LA TRANSITION

QUOI ?

La manière dont on aborde le changement climatique et d'autres défis environnementaux est étroitement liée à la manière dont on perçoit et dont on définit ces problématiques. Cette phase consiste à s'entendre sur une définition commune des problèmes sous-jacents et des défis liés à la transition. Lors des premières réunions de l'arène de transition, l'analyse systémique sert de point de départ à la discussion de ces enjeux.

L'analyse peut ensuite être approfondie et améliorée en se fondant sur ces discussions. Plus important encore, les discussions doivent mener à une compréhension commune des enjeux et à une définition collective des défis liés à la transition. Cela servira de point de départ au travail d'imagination ultérieur réalisé par le groupe de l'arène.

«L'ANALYSE SYSTÉMIQUE A JOUÉ UN RÔLE IMPORTANT POUR ÉLEVER LE NIVEAU DES DISCUSSIONS AU SEIN DE L'ARÈNE»

Fonctionnaire municipal, Gand

POURQUOI ?

Dans les premières réunions de l'arène de transition, les participants découvrent les points de vue et les valeurs d'autrui. Cela leur permet d'échanger et d'enrichir leurs connaissances et leur expérience. Ils apprennent à penser en termes de dynamiques du changement à long terme et d'interactions entre divers domaines. Cela permet de laisser les points de vue institutionnels de côté. Une perception partagée du problème peut faire naître un sens de l'urgence et de l'engagement, aussi bien au niveau individuel que du groupe.

La définition des défis liés à la transition est également utile en dehors du groupe de l'arène : une définition claire permet de mieux positionner le processus et de faire des choix plus précis lors des phases ultérieures. En outre, elle peut être utilisée pour lancer le débat dans la ville.

«LE FAIT DE DÉFINIR LES DÉFIS NOUS A PERMIS DE NOUS DÉFAIRE DE NOTRE POINT DE VUE INSTITUTIONNEL»

Fonctionnaire municipal, Montreuil

COMMENT ?

Une ou plusieurs réunions sont consacrées à la définition du défi de la transition. L'équipe de transition commence par un exposé bref et inspirant de l'analyse systémique. En définissant la thématique sélectionnée et les problèmes qui en découlent de manière à faire réfléchir, l'exposé permet d'amorcer une discussion approfondie sur des questions telles que : quels sont les principaux obstacles à la réduction des émissions de CO_2 et pourquoi persistent-ils ? Quelle est la relation entre le style de vie et les questions de mobilité ? Quelles sont les tendances comportementales vis-à-vis de l'énergie dans le secteur du bâtiment ? Quels sont les atouts de la ville que l'on doit promouvoir ? Au début, la discussion a un caractère exploratoire, divergent et ouvert. Plus tard, les idées doivent converger de nouveau afin de pouvoir tirer des conclusions utiles à l'analyse systémique et formuler les principaux défis : qu'est-ce qui doit changer fondamentalement pour résoudre ce problème (dans le cas du projet MUSIC : comment devenir une ville sobre en carbone) ?

Un certain nombre de techniques peuvent être utilisées pour alimenter les débats. On peut par exemple inclure les points de vue radicaux de certains acteurs externes, organiser des excursions pour favoriser une redéfinition des défis, proposer une présentation visuelle des données à l'aide d'outils SIG ou mettre en place des exercices interactifs à l'aide de techniques de modélisation participative. Si la discussion s'étend sur plusieurs réunions, l'équipe de transition peut alors utiliser les idées de chaque réunion pour approfondir son analyse systémique et la représenter à la prochaine réunion. Le travail de l'équipe de transition doit refléter les discussions au sein de l'arène et déboucher sur une proposition de défi commun qui est validé par les participants.

«AFIN DE RÉSOUDRE UN PROBLÈME, IL FAUT PARTICIPER À LA DÉFINITION DE CE PROBLÈME ; ET JE PENSE QUE NOUS AVONS RÉUSSI»

Participant á l'arène, Aberdeen

De nombreuses idées de solutions vont probablement être proposées lors des discussions (par exemple, quelles actions sont ou devraient être possible ?). Il est possible de les regrouper dans un «livre d'idées» afin de se concentrer, lors de cette phase, sur la définition des défis et du problème.

Comment ont-ils fait à Montreuil ?

Au cours de la phase précédente, l'équipe de transition avait élaboré une analyse systémique alimentée par quelques réunions de brainstorming intensives et environ quarante entretiens avec des précurseurs. Cette analyse, qui a permis d'élargir l'accent qui avait été mis à l'origine sur l'atténuation des effets du changement climatique, comprenait les thèmes suivants : l'économie locale, la «ville verte», la convivialité et la participation, la mobilité douce et pacifique, un développement urbain basé sur la mixité fonctionnelle, la diversité et la cohésion sociale.

Au cours de la première réunion de l'arène de transition, l'analyse approfondie réalisée par l'équipe de transition de Montreuil a été bien reçue et a obtenu le soutien des 25 précurseurs participants ; cette réunion a ouvert la voie à la poursuite du processus de gestion de transition à Montreuil. Lors de la deuxième réunion, un atelier sur la méthode a permis aux participants d'être impliqués de plus près en tant qu'analystes et de redéfinir certaines parties de l'analyse. Cela a débouché sur une reformulation des défis. Par exemple, en ce qui concerne le thème de l'économie locale, l'équipe de transition avait proposé le défi suivant : «comment pouvons-nous mettre en place des activités d'économie verte ?» ; cela s'est finalement transformé en «comment pouvons-nous relocaliser l'économie et renforcer l'autonomie alimentaire ?» et «la ville est-elle le niveau adéquat pour discuter d'économie locale ?». Les résultats de cette réunion et de la réunion suivante ont été compilés et soumis aux participants de l'arène sous forme d'aperçu détaillé de l'analyse de la transition, ce qui a servi de point de référence commun pour les participants de l'arène dans leurs travaux.

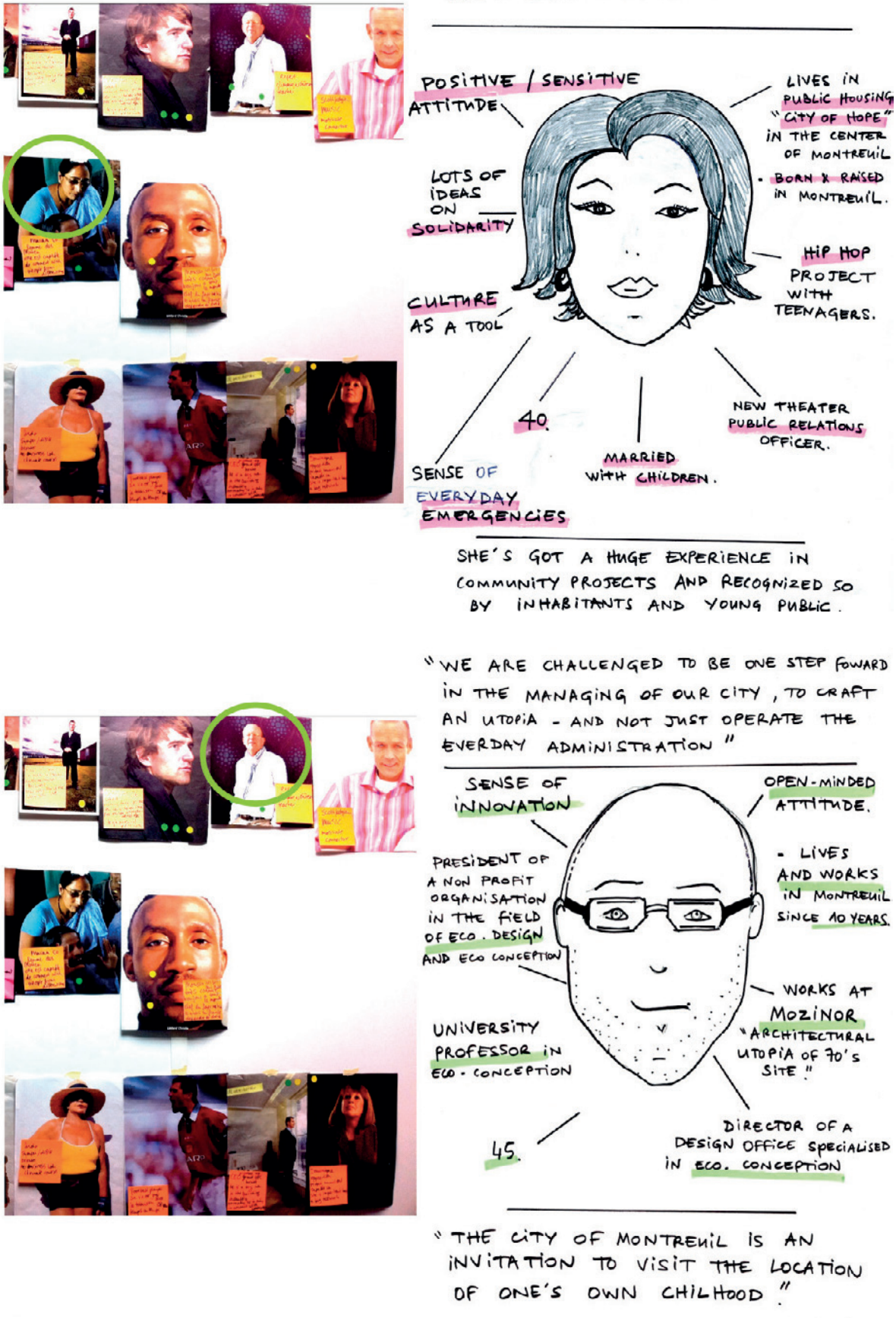

Tableau 4 : Les illustrations utilisées lors d'un exercice de créativité comme partie intégrante de l'analyse des acteurs

DÉFIS

1. ***Faire face aux problèmes***
   Que ce soit en Allemagne, en Belgique ou au Royaume-Uni, les gens n'aiment pas discuter des problèmes. Ils préfèrent passer à l'action. En outre, lorsqu'ils discutent de problèmes, les gens ont tendance à se vexer, à se défendre ou même à s'excuser ; en révélant la véritable nature des problèmes, ils craignent de perdre la face devant leurs collègues ou leur communauté. Le fait de lancer des processus à partir de problèmes bien délimités et définis est également un réflexe institutionnel. Par contre, la gestion de transition commence par remettre en question les hypothèses et les perceptions du problème des acteurs impliqués. Il s'agit de faire en sorte que les participants acceptent de reconnaître qu'il faudra investir du temps et des efforts, tout en guidant le processus de manière efficace par le biais de techniques de facilitation adéquates. L'équipe de transition ne doit pas hésiter à décrire avec force détails les problèmes fondamentaux et à les soumettre au groupe de l'arène.

2. ***Il convient de trouver un équilibre entre le suivi du processus de groupe et le maintien de l'objectif initial.***
   L'équipe de transition peut présenter la définition des défis en utilisant les conclusions de l'analyse systémique (voir phase II). Il existe cependant un risque d'aller trop loin dans ce travail préparatoire. Bien que les contributions ciblées soient importantes, il est essentiel de rester ouvert aux idées qui ressortent des discussions. Cela peut parfois permettre aux participants de recadrer l'orientation du processus.

IV. IMAGINER UNE VILLE DURABLE

QUOI ?

Bien qu'il soit facile de discuter d'une ville durable ou sobre en carbone, il est difficile d'imaginer ce que cela signifie *vraiment*. Cette phase est consacrée à un échange de points de vue sur les futurs possibles et à la création de perspectives d'avenir partagées. Grâce à une série de réunions de l'arène de transition, les participants sont encouragés à réfléchir de manière créative afin d'imaginer un avenir durable pour leur ville. Des images visionnaires sont ainsi obtenues lors des discussions dans l'arène : ce sont des idées directrices pour l'avenir qui peuvent servir à la création d'une vision, à savoir l'esquisse cohérente d'une perspective d'avenir.

POURQUOI ?

La vision à long terme sert de point d'ancrage pour les stratégies et les actions à court terme formulées lors de phases ultérieures. Cela permet de mieux comprendre ce qu'implique un avenir durable. Cette vision d'avenir peut ainsi être utilisée pour guider certaines actions et pour communiquer avec un public plus large.

Cependant, le processus d'imagination est aussi important que la vision elle-même. Il permet aux participants de sortir de la «dictature de l'instant», les encourage à élaborer et à échanger des points de vue sur l'avenir. Suite à ce processus, les membres du groupe de l'arène «parlent la même langue» et suivent le même cap. Au niveau individuel, les acteurs prennent conscience qu'il existe des chances à saisir car ils s'imaginent eux-mêmes jouant un rôle actif dans le futur envisagé.

«TOUT LE MONDE N'EST PAS ENCHANTE PAR LA DURABILITÉ. CE QUI INSPIRE LES GENS C'EST L'EMPLOI, LES REVENUS, LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT OU LE FAIT QUE LEURS ENFANTS PUISSENT ALLER À L'ÉCOLE EN TOUTE SÉCURITÉ»

Fonctionnaire municipal, Rotterdam

COMMENT ?

Le processus d'imagination se décline en quatre étapes (pas forcément dans l'ordre) qui se déroulent sur deux réunions de l'arène ou plus :

- **Échange de points de vue sur l'avenir :** L'objectif de cette étape est de faire diverger les idées afin d'en recueillir une multitude sur l'avenir de la ville. Des images plus précises devraient ainsi apparaître. Il est possible d'utiliser un large éventail de contributions au cours de cette étape : des exposés de participants ou d'invités externes, des vidéos (sur Internet), des collages ou des affiches, une réflexion sur les visions existantes et les conclusions de l'analyse systémique.
- **Formuler les principes directeurs de la durabilité :** Les *principes directeurs de la durabilité* sont formulés en réfléchissant, en plénière ou en petits groupes, aux défis sélectionnés (phase III) et aux idées pour l'avenir. Il s'agit des principes sous-jacents de la vision d'avenir, par exemple «des entreprises locales contribuant au développement social de la ville et de ses habitants» ou «indépendance complète vis-à-vis des carburants fossiles».
- **Créer des images visionnaires :** Cette étape permet d'enrichir et d'animer les principes directeurs de la durabilité à l'aide *d'images visionnaires*. Elles sont créées grâce à une discussion guidée par des questions ouvertes et réflectives, comme par exemple :

que signifie le recyclage des matériaux pour la ville de Gand ? À quoi ressemble une ville d'Aberdeen conviviale pour les marcheurs et les cyclistes ? Quelles surfaces (toits, routes, etc.) peut-on utiliser pour réaliser l'autonomie énergétique à Rotterdam ? Comment les gens vivent-ils dans un quartier neutre sur le plan énergétique ?

- **Elaborer une vision :** cette étape vise à rassembler les idées divergentes qui sont ressorties des discussions. Le groupe de l'arène évalue de manière critique les images visionnaires («Est-ce un avenir souhaitable ?», «Qui va profiter ou ne pas profiter de ce développement?») et discute des synergies entre les idées. La vision d'avenir est définie en regroupant les images visionnaires dans un récit cohérent basé sur les principes directeurs de la durabilité.

La facilitation et le cadre du processus sont importants pour favoriser une atmosphère ouverte et une dynamique de groupe positive. Il est possible de proposer un cadre inspirant en organisant les réunions dans des lieux différents, ce qui permet d'explorer physiquement les défis et les opportunités présentés par la ville.

Entre les réunions de l'arène, l'équipe de transition est chargée de gérer les idées et les contributions. Il est possible de commencer chaque réunion par un exposé capitalisant sur les réunions passées en structurant, récapitulant et enrichissant les travaux passés. En parallèle aux discussions, l'équipe de transition retranscrit les idées dans un document de vision, avec le soutien éventuel d'un sous-groupe motivé de membres de l'arène ou d'une tierce partie pouvant contribuer à ce processus. L'équipe de transition, avec le groupe de l'arène, peut décider de publier cette vision, sous une forme soignée, et de la présenter comme un résultat de cette phase ; il est également possible d'attendre la fin de la phase suivante lorsqu'elle fera partie d'un agenda de transition plus large (voir phase V).

Comment ont-ils fait à Aberdeen ?

Dans la ville d'Aberdeen, le groupe de l'arène a identifié deux échéances liées à la vision et aux éventuels chemins de transition : 2030 comme échéance pour réaliser les choses urgentes qui peuvent être faites (options réalisables) ; 2050 comme échéance pour réfléchir à ce processus afin de se préparer au départ de l'industrie pétrolière de la ville d'Aberdeen. Le groupe s'est mis d'accord sur cinq principes directeurs : Aberdeen, ville d'opportunités ; Aberdeen, ville à visiter et où il fait bon vivre ; Aberdeen, ville qui apprend ; Aberdeen, ville accessible ; Aberdeen, ville utilisant son énergie de manière efficace et faisant preuve de résilience. Une image visionnaire a été créée pour chaque principe directeur sur la base d'une synthèse des propositions, des idées et des arguments de l'arène qui, ensemble, incarnent la vision qui décrit les pratiques, le style de vie et les caractéristiques d'une ville d'Aberdeen durable en 2050.

DÉFIS

1. ***Oser plonger dans l'avenir***
   Comment penser l'impensable ? Notre cadre actuel de pensée forme toujours notre point de départ ; le futur envisagé semble inévitablement basé sur ce cadre. Souvent, les gens répugnent à penser l'avenir : «mais... c'est impossible !» ou «il faut être réaliste !» sont des objections que l'on entend souvent. Dans les arènes des villes partenaires du projet MUSIC, le fait de faire passer le groupe en «mode avenir» a été à la fois un défi et une source d'inspiration. Pour pouvoir dépasser le domaine de ce qui est possible aujourd'hui, le groupe a été encouragé à revenir 30 ans en arrière et à prendre conscience de tout ce qui a fondamentalement changé. De plus, la présence d'un dessinateur qui illustrait la discussion avec des représentations pleines d'imagination a beaucoup aidé.

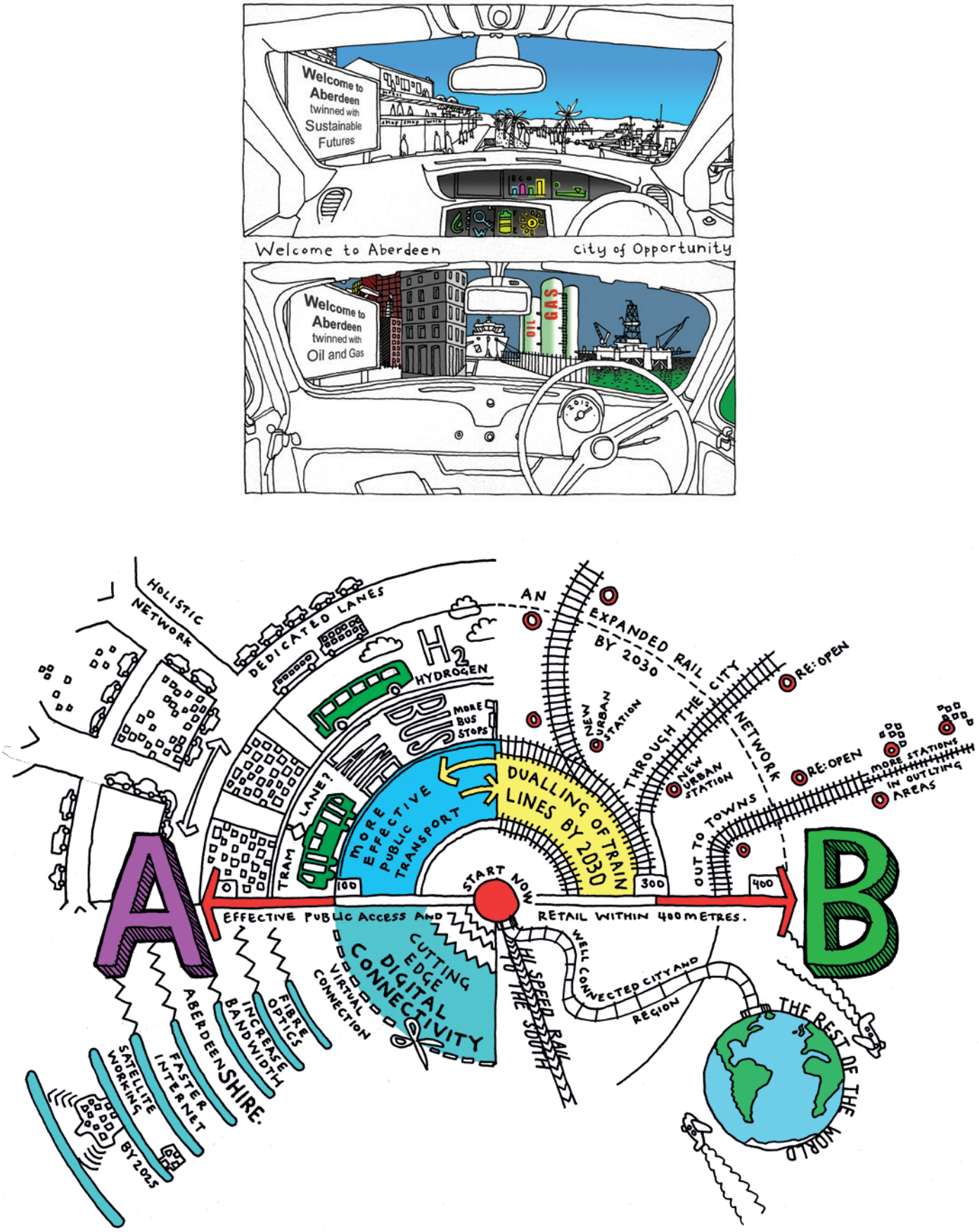

Tableau 5 : Images visionnaires créées lors des sessions d'imagination et de prospective rétrospective à Aberdeen

2. ***Créer une vision qui a du sens***

   Ces discussions sont une formidable opportunité d'entendre des points de vue différents et parfois opposés sur l'avenir. A l'instar de la phase de structuration du problème, il est difficile d'abandonner ses points de vue institutionnels. Il serait trop facile de rechercher un consensus sans explorer les idées conflictuelles : la vision qui en résulterait ne serait rien moins qu'un amalgame de phrases populaires et vides de sens, bien loin d'une idée visionnaire. Les discussions devraient donc déboucher sur des images visionnaires qui sont suffisamment riches d'un point de vue conceptuel pour avoir du sens. Il n'est cependant pas nécessaire de les décrire dans les moindres détails ; l'intention n'est pas de prédire l'avenir. Elles doivent nous donner une idée du cap à suivre et servir de source d'inspiration pour y arriver.

3. ***Faire face à des rythmes multiples***

   Cette phase nécessite de trouver un équilibre entre «fixer un cap» et «avancer» : alors que certains participants souhaitent prendre plus de temps pour élaborer une vision et des chemins de transition, d'autres souhaitent aboutir plus rapidement à des résultats concrets. Se précipiter ne permet pas de prendre le temps d'élaborer une définition du problème et des images visionnaires explicites. C'est indispensable pour guider les initiatives et lancer le débat. De plus, si le processus est réalisé dans la précipitation, les participants auront du mal à se l'approprier. Cependant, le processus doit être réalisé à une certaine vitesse afin de maintenir l'enthousiasme des participants, de créer une dynamique et de saisir les opportunités qui se présentent. En travaillant avec des sous-groupes ou en faisant preuve de plus de flexibilité lors des différentes phases, il est possible de trouver un juste équilibre.

V. RÉCONCILIER LE LONG TERME ET LE COURT TERME

QUOI ?

Cette phase vise à combler le fossé entre la vision d'avenir (élaborée à la phase précédente) et le présent. Dans les villes participant au projet MUSIC, il s'agissait d'une étape cruciale afin de «descendre de son nuage» (réfléchir à un avenir sobre en carbone) pour revenir à des idées plus terre à terre nous permettant de réaliser cet objectif.

Plusieurs chemins de transition sont élaborés, chacun décrivant une route possible menant du présent au futur envisagé, par exemple : «d'une économie dépendant du pétrole à une économie diversifiée avec une multitude d'emplois différents» (Aberdeen) ou «c'est le consommateur qui pilote le marché» (Gand). Il n'y a ni plans prévus à l'avance ni scénarios détaillés, mais uniquement des récits inspirants qui reprennent des objectifs et des idées d'actions à court, moyen et long terme. Les chemins de transition permettent de mieux comprendre ce qui est nécessaire pour réaliser le futur envisagé. Une fois qu'un ensemble de chemins de transition a été défini et élaboré par l'arène, et que les priorités ont été fixées, il est possible de mettre en place des sous-groupes afin de concrétiser certaines idées d'actions à court terme.

À la fin de cette phase, un agenda de transition peut être établi. Il s›agit d›un document synthétisant les chemins et les idées d›action, ainsi que les thématiques du changement et les images visionnaires élaborées lors des réunions de l›arène de transition.

POURQUOI ?

Alors que l'exercice d'imagination permet d'envisager un avenir durable, l'exercice ***de prospective rétroactive*** aide les participants à l'arène à imaginer la réalisation d'un tel avenir et la manière d'y arriver. Les participants individuels peuvent ainsi identifier des opportunités, pour eux-mêmes et pour leurs réseaux, pour contribuer à la réalisation du futur imaginé. L'agenda de transition sert de repère pour les futures stratégies et actions. Rédigé de manière claire, il peut également servir d'instrument pour impliquer encore plus acteurs, car ceux-ci peuvent établir des liens avec leurs propres stratégies et initiatives.

Le développement de chemins et d'idées d'action permet de partager de manière libre les différents intérêts, motivations, ressources et stratégies, favorisant ainsi l'alignement des plans et stratégies individuels. Les participants prennent également conscience des moteurs et des obstacles qui existent, et portent un regard nouveau sur les initiatives et développements existants, leur donnant ainsi une nouvelle signification dans le contexte des chemins.

Finalement, cette phase est importante, car elle permet de renforcer l'implication personnelle et du groupe, étant donné que les participants sont invités à assumer le contenu de l'agenda de transition.

«VOUS RENCONTREZ TOUS CES GENS SYMPATHIQUES QUI FONT LA MÊME CHOSE, CA VOUS ENCOURAGE À ALLER UN PEU PLUS LOIN»

Participant, Gand

COMMENT ?

Prospective rétroactive
Afin d'élaborer les chemins de transition, une ou plusieurs réunions de l'arène de transition sont consacrées à la prospective rétroactive. Il s'agit d'une méthode permettant de créer collective-

ment des chemins vers le futur imaginé ; l'avenir sert de point de départ et l'on remonte le temps étape par étape. Il est essentiel de partir du futur imaginé afin de formuler des stratégies axées sur l'avenir qui vont au-delà du «statu quo» et qui ne sont pas sous la contrainte des intérêts actuels.

Lors des réunions de prospective rétroactive, la première phase consiste à identifier un large éventail de chemins de transition, par exemple en demandant aux participants de formuler des changements fondamentaux sous la forme «de ... à ...» (par exemple «de la propriété à l'utilisation» ou «d'une production d'énergie centralisée à une production décentralisée»), et de les classer par groupe d'idées similaires lors d'une discussion en groupe.

Une fois les chemins identifiés, l'arène les classe selon leur priorité, par exemple en identifiant ceux qu'ils considèrent être les plus importants et les plus motivants à titre personnel. Les chemins (ou une sélection de chemins) peuvent être approfondis au sein de l'arène ou de ses sous-groupes, à condition que les résultats soient avalisés par le groupe entier. Voici quelques questions permettant d'approfondir les chemins :

- Quels changements ont été nécessaires pour réaliser la vision ? (*par exemple qu'est-ce qui est devenu normal en 2050, mais qui était exceptionnel en 2010, et inversement ? Qu'est-ce qui a changé de manière fondamentale au niveau des institutions, des habitudes, des techniques, des infrastructures, etc. ?*)
- Quels ont été les jalons (environ 3) à partir de 2050 (par exemple en 2030, 2018, etc.) ?
- Quelles interventions et actions correspondantes ont été nécessaires ?
- Quels moteurs et étapes intermédiaires ont permis de réaliser ces changements, et quels obstacles a-t-on rencontrés ?
- Quels acteurs ont joué un rôle important pour atteindre ces jalons ?

Identifier les actions à court terme

Lors de l'étape suivante, le groupe de l'arène identifie des actions à court terme cohérentes avec les chemins de transition. En général, on fait la distinction entre les projets brèches et les autres activités dérivées. La gestion de transition vise de manière spécifique à mettre en place des projets brèches, à savoir des initiatives permettant d'explorer les changements dans les structures, les cultures et les pratiques tels que décrits dans les chemins de transition (voir le cadre). En parallèle, il est possible de définir d'autres activités dérivées. Elles sont en général de nature moins radicale et moins axées sur l'exploration, mais peuvent s'avérer toutes aussi utiles pour faire avancer l'agenda de transition. Les idées d'initiatives qui sont ressorties des phases précédentes peuvent être introduites à ce stade.

Le développement de projets brèches est un acte de jonglage entre radicalité et faisabilité. Les projets doivent sortir des sentiers battus et remettre en cause le statu quo, tout en étant viables et visibles. Un contexte créatif est nécessaire afin de définir et de développer un premier ensemble relativement large de projets brèches , impliquant un groupe plus large d'acteurs. Par la suite, le groupe de l'arène fixe des priorités selon des critères tels que :

- La radicalité (est-ce que cela diffère fondamentalement des pratiques dominantes ?)
- Le contenu (est-ce que cela permet de répondre au défi sociétal décrit dans les chemins de transition ?)
- Faisabilité (est-il possible de réaliser ce projet à court terme ; par nous-mêmes ou en impliquant autrui ?)
- Potentiel stratégique (peut-on tirer des enseignements de ce projet pour réaliser les changements fondamentaux envisagés ?)
- Potentiel de communication/mobilisation (est-ce qu'il y aura un effet de surprise ? Les gens vont-ils s'identifier au projet ?)

Des réunions supplémentaires de l'arène ou des sous-groupes, avec éventuellement un groupe plus large de participants, peuvent être consacrées à la mise en œuvre de l'éventail d'actions à court terme (comme nous le verrons à la phase VII, passer à l'action). À ce stade, le groupe de l'arène peut également préciser quels individus ou organisations devraient être plus impliqués, mais aussi identifier les liens possibles avec les initiatives et les développements déjà en cours (en préparation à la phase VI, implication et ancrage).

Intermezzo: Les projets brèches

Les projets brèches, également baptisées projets emblématiques ou percées déterminantes, sont des actions à court terme permettant d'explorer des structures, cultures et pratiques alternatives. Un projet brèche est aussi bien une fin en soi qu'un instrument permettant d'explorer des moyens radicalement différents de répondre aux besoins sociétaux, maintenant et dans le futur. Ces expériences se distinguent des autres projets d'innovation car elles prennent les défis sociétaux, et non une innovation spécifique (c'est-à-dire une solution), comme point de départ.

Le projet de «rue vivante» («leefstraat»), imaginé par l'arène de la mobilité à Gand, en est un bon exemple (voir également page 47). Comme dans d'autres villes, la problématique de la mobilité évoque un débat de société extrêmement polarisé, en particulier lorsqu'il s'agit de limiter la circulation des véhicules en ville. À Gand, les précurseurs ont suivi une approche radicalement différente en considérant la mobilité durable comme un moteur des développements futurs vers une ville durable. Cette stratégie demande plusieurs années d'expérimentations qui permettront d'obtenir le soutien nécessaire à la prise de décisions difficiles et nécessaires au développement d'une mobilité durable à Gand.

La «rue vivante» temporaire fait partie de ces expériences. L'agenda de transition comprend une image visionnaire de rues occupées par les piétons et non par les voitures. Le groupe de travail a transposé sa vision d'avenir dans un projet réalisable en faisant un évènement ponctuel. Il a invité les riverains à utiliser leur rue pour vivre (pour une durée d'un mois ou plus), de s'y rencontrer et d'y jouer (et de l'interdire aux voitures), afin de voir comment ils s'y sentent et comment cela peut s'organiser. Durant cette période, d'autres options de mobilité ont été fournies aux riverains.

Au cours de la première année, deux rues ont participé aux projets en étant piétonnisées pendant un mois. Cela a permis de lancer la discussion sur l›avenir de la mobilité à Gand, aussi bien chez les habitants que dans les médias, et sur la possibilité de ce choix «impossible». De nombreux enseignements peuvent être tirés de cette expérience : ils vont des aspects institutionnels comme les limites de la législation actuelle en matière de sécurité aux aspects culturels comme les motivations qui se cachent derrière le choix de devenir ou non une rue sans voitures. Le projet continue : le nombre de rues participantes est en augmentation (cette année dix rues participent) et l›équipe du projet diffuse le concept afin d›exercer une influence sur les décideurs et les experts en mobilité.

Consolider l'agenda de transition

Les résultats du processus jusqu'à ce point sont compilés dans un agenda de transition qui fait la synthèse du défi de la transition, des images visionnaires, des chemins et des actions à court terme. L'agenda de transition peut prendre différentes formes : un livret, un magazine, un site web, un film, un jeu de cartes postales, etc. Les participants à l'arène s'engagent en signant de leur nom en tant que co-auteur. L'agenda de transition, bien que détaillé et débordant de bonnes idées, reste un aperçu temporaire ; il peut toujours être réécrit, révisé et amélioré. Il offre un point de vue stratégique (un récit de la transition) qui peut être utilisé comme point d'ancrage pour de nouvelles politiques et initiatives, mais aussi comme moyen servant à impliquer d'autres acteurs (voir les chapitres suivants).

Comment ont-ils fait à Ludwigsbourg ?

Le groupe de l'arène à Ludwigsbourg avait élaboré une vision intitulée «Une journée dans la vie de Ludwig et Ludwiga en 2050», qui était accompagnée par une vision plus descriptive illustrée par des images visionnaires (par exemple sur la mobilité et les espaces verts). L'exercice de prospective rétroactive approfondi a permis au groupe de l'arène d'adapter sa vision à la situation actuelle. Au cours de trois réunions plénières et de deux réunions supplémentaires en petits groupes, l'équipe a identifié 21 champs d'action (le terme utilisé pour les «chemins») en termes de jalons (en 2035, 2025 et 2015) ainsi que les acteurs incontournables.

Trois manifestations ont été organisées afin de présenter la vision et le programme en découlant aux autres acteurs de la ville. Au cours de ces réunions, les chemins de transition ont fait l'objet d'un débat. L'objectif était de sensibiliser et d'impliquer de nouveaux acteurs, afin qu'ils associent l'agenda de transition à leurs propres programmes.

Tableau 6 : Production résultant d'une session de prospective rétrospective à Ludwigsburg

DÉFIS

1. ***Continuer à remettre en cause le statu quo***
   En se focalisant sur le présent, le groupe de l'arène a pleinement fait l'expérience de la douloureuse différence entre l'avenir souhaité et la réalité actuelle. Cela peut être décourageant : «ce dont nous parlons est-il possible ?». Les gens peuvent avoir tendance à revoir leurs ambitions à la baisse et à être moins radicaux dans l'agenda de transition et dans les expériences proposées. Ces initiatives perdraient ainsi leur signification symbolique (potentielle). Le fait de discuter de la signification et des enseignements que l'on peut tirer des expériences menées dans le cadre de l'agenda de transition permet de bien garder à l'esprit le caractère incisif de la vision sous-jacente et d'éviter de retomber dans le statu quo. Dans les phases précédentes, on trouve déjà l'une des conditions préalables permettant de surmonter ce problème : dans le processus, il faut donner suffisamment de temps aux participants de l'arène pour décrire de manière explicite la définition du problème, la vision, les chemins et les idées d'action qui, après la publication, serviront de socle commun.

2. ***Il faut éviter le piège d'une pensée trop stéréotypée.***
   Contrairement à ce que l'on pense souvent, le programme n'est pas un document à suivre à la lettre. Réfléchir à l'avenir n'est pas une fin (prédire le futur) mais un moyen (influencer le futur). Il s'agit de créer une ébauche de plusieurs futurs possibles et de

Tableau 7 : A Gand, une des rues participant au projet-brêche « Rue vivante ».

se saisir du changement grâce aux chemins de transition. Les exemples d'autres villes peuvent démontrer au groupe de l'arène que la prospective rétroactive offre de nouvelles opportunités et qu'elle permet d'élaborer des programmes à court terme, des stratégies et des interventions concrètes, mais également de mettre en place les conditions (sociales, juridiques, financières, institutionnelles) nécessaires à leur réalisation.

3. ***À qui appartient cet agenda?***
   En raison de la nature informelle du réseau arène de transition, les questions suivantes vont sans doute être soulevées : «à qui est ce programme ?» et «qui sommes-nous pour rédiger un programme pour la ville ?». L'administration municipale peut être réticente à publier un programme contenant des idées qui vont au-delà des limites de ce qui est considéré comme possible (au lieu de le considérer comme étant le programme du groupe de l'arène). Le groupe de l'arène peut douter de sa capacité à mettre en œuvre son programme (au lieu de le considérer comme un moyen d'influencer les programmes d'autrui). Le groupe peut également le présenter sous la forme d'une liste de souhaits adressée aux autres acteurs, par exemple aux autorités locales (au lieu de considérer que c'est également son rôle). Il s'agit en fait d'un programme pour la ville, rédigé par un groupe temporaire de précurseurs. Une définition claire permet d'éviter les malentendus : l'agenda de transition n'a rien de contraignant ; il tire sa force et son influence des idées qu'il contient. Cela signifie également que le groupe de l'arène doit accepter le fait que le programme ne sera pas «mis en œuvre», mais qu'il sera modifié et que seules certaines parties en seront adoptées.

VI. IMPLICATION ET ANCRAGE

QUOI ?

Une fois l'agenda de transition finalisé, il est temps de quitter le contexte bien protégé du réseau arène de transition et de plonger dans le grand bain. L'agenda de transition offre un point de départ permettant à un plus large groupe de personnes, d'organisations et d'initiatives d'adopter des ambitions pour un avenir durable et de créer des liens avec leurs propres programmes et pratiques. Afin de faire un premier pas dans cette direction, il est possible d'organiser une manifestation de lancement au cours de laquelle les participants à l'arène présentent l'agenda de transition aux membres de leurs réseaux.

L'objectif est d'avoir un impact qui s'inscrit dans la durée, même si cela ne signifie pas forcément que le groupe de l'arène de transition doit rester le même ou que ses réunions doivent se poursuivre. Des activités sont organisées afin de renforcer les initiatives qui avancent en direction des caps proposés, et de mettre au défi les acteurs d'assumer leur rôle dans les dynamiques de transition. Les participants à l'arène et d'autres peuvent mettre en œuvre l'agenda, mais également l'adopter ou l'adapter, par exemple sous forme d'activités dérivées. Celles-ci peuvent naître de manière spontanée à partir des idées, des réseaux et des énergies cultivées par l'arène.

Nous distinguons quatre groupes d'activités : l'organisation de manifestations de mise en réseau, la recherche de publicité, la connexion de l'agenda de transition à d'autres processus et la poursuite de la transition au sein de l'organisation municipale. Il est possible d'entreprendre les expériences de transition identifiées en parallèle (voir phase VII). La nature exacte de ces activités dépend fortement du contexte local et des dynamiques du processus : souvent, elles commencent déjà lors des réunions de l'arène.

POURQUOI ?

L'approche de gestion de transition vise à influencer et à accélérer le changement sociétal vers des chemins plus durables. Le fait d'avoir un nombre limité de participants aux arènes de transition est nécessaire afin de s'inspirer des points de vue de chacun et de briser le statu quo. L'implication d'un réseau plus vaste est nécessaire pour que les résultats de l'arène aient un impact plus marqué et pour libérer le potentiel de contribution d'autres acteurs à l'avenir durable de leur ville. Le réseau arène de transition donne une impulsion temporaire à l'innovation. L'objectif est de continuer sur cette lancée en offrant suffisamment d'espace à l'éclosion de nouveaux paradigmes et de nouvelles pratiques, tout en explorant de nouveaux rôles et relations.

En impliquant un nombre grandissant d'acteurs, il est possible d'atteindre une masse critique permettant d'intégrer la durabilité dans la politique commune. Une autre approche consiste à changer les caractéristiques du cadre. Un agenda de transition met à jour la nécessité de transformer les aspects spécifiques des structures, cultures et pratiques existantes. En rendant les enseignements visibles et en les plaçant à l'ordre du jour d'organisations détenant une certaine influence, une mise en œuvre est possible. Par exemple, les banques peuvent modifier les habitudes de financement ou les responsables politiques qui étaient restés à l'écart jusqu'ici peuvent ajuster les réglementations existantes.

Enfin, l'agenda de transition ne pourra pas avoir les effets souhaités si les personnes impliquées en font leur chasse gardée. Le programme se déploie pleinement grâce à l'interaction avec les développements en cours. Lors de l'application de ce programme, il est essentiel de se lancer avec de nouveaux acteurs dans d'autres domaines et dans d'autres réseaux pour assurer l'adoption, l'adaptation et un développement continu du programme.

COMMENT ?

En établissant une fonction de coordination
Dans le cas idéal, un coordinateur ou une (nouvelle) équipe de coordination s'impose comme une force motrice, contribue à l'agenda de transition, facilite et élargit le réseau de personnes impliquées et prévoit des temps pour la réflexion et d›inspiration. La municipalité, les participants aux arènes ou d›autres acteurs peuvent assumer ce rôle de soutien. Ils collaboreront avec les participants aux arènes, avec les nouveaux acteurs qui veulent s›engager et avec un réseau élargi de décideurs politiques.

En organisant des évènements de mise en réseau
Les événements de mise en réseau permettent de mobiliser les acteurs afin de renforcer leur adhésion à l'agenda de transition ainsi que leur motivation, par exemple :

- En organisant des évènements de mise en réseau **pour célébrer les succès**. Par exemple, l'organisation d'un évènement de mise en réseau (ou évènement de "promotion") juste après la présentation de l'agenda de transition, comme moyen de promouvoir les résultats de l'arène. Le public de ces évènements est invité à rejoindre les groupes de travail et à adopter les éléments spécifiques de l'agenda de transition. Les événements en liaison avec les projets brêches (phase VII) sont une autre occasion d'impliquer davantage d'acteurs en expliquant la durabilité à l'avenir.
- En organisant des évènements pour **mettre en lumière et soutenir des idées et initiatives prometteuses**. Par exemple, des rencontres accessibles à tous sous la forme de cafés-climat ou de cafés sur la mobilité peuvent impulser de nouveaux contacts et de nouvelles idées. Les évènements de crowdsourcing proposent même un format plus structuré. A cette occasion, les initiatives ou idées de projets sont présentées et le public peut apporter sa propre contribution sous forme d'inspiration, d'expertise, de ressources et de réseaux. Outre les évènements, l'organisation d'un concours, le recrutement de générateurs d'idées ou la mise en place d'une agence de développement de projet sont d'autres solutions pour faire éclore et promouvoir des idées prometteuses.
- En participant à des **évènements existants** pour présenter, discuter et poursuivre le développement de l'agenda de transition avec des publics différents.

En faisant de la publicité
La publicité est également un moyen de toucher et d'impliquer un public plus large, par exemple :

- En suscitant l'attention des médias pour promouvoir l'agenda de transition et les groupes de travail ;
- En fournissant du matériel publicitaire - tels que les magazines ou cartes postales numériques - à l'arène et aux participants du groupe de travail pour les aider à diffuser les idées de l'agenda de transition dans leurs réseaux ;
- En mettant en relation des personnes, des organisations, des sites ou évènements à fort potentiel, mais qui n'ont aucun lien (pour le moment) avec la durabilité, en les transformant en ambassadeurs.

Développer le programme
Les entreprises, organisations et individus peuvent être encouragés à identifier et à développer leur rôle dans l'agenda de transition et/ou à élargir leurs ambitions en termes de durabilité pour la ville en adaptant leurs propres initiatives et stratégies. Ces dernières peuvent être ciblées par exemple:

- En établissant une **convention** ambitieuse pouvant être signée par les entreprises et autres organisations et en engageant les parties à contribuer à un avenir durable de la ville (un 'plan d'action') ;
- En formant un **réseau sur le climat**, avec la mise à disposition d'une plateforme réelle ou virtuelle destinée aux actions de toutes les sortes d'organisation.

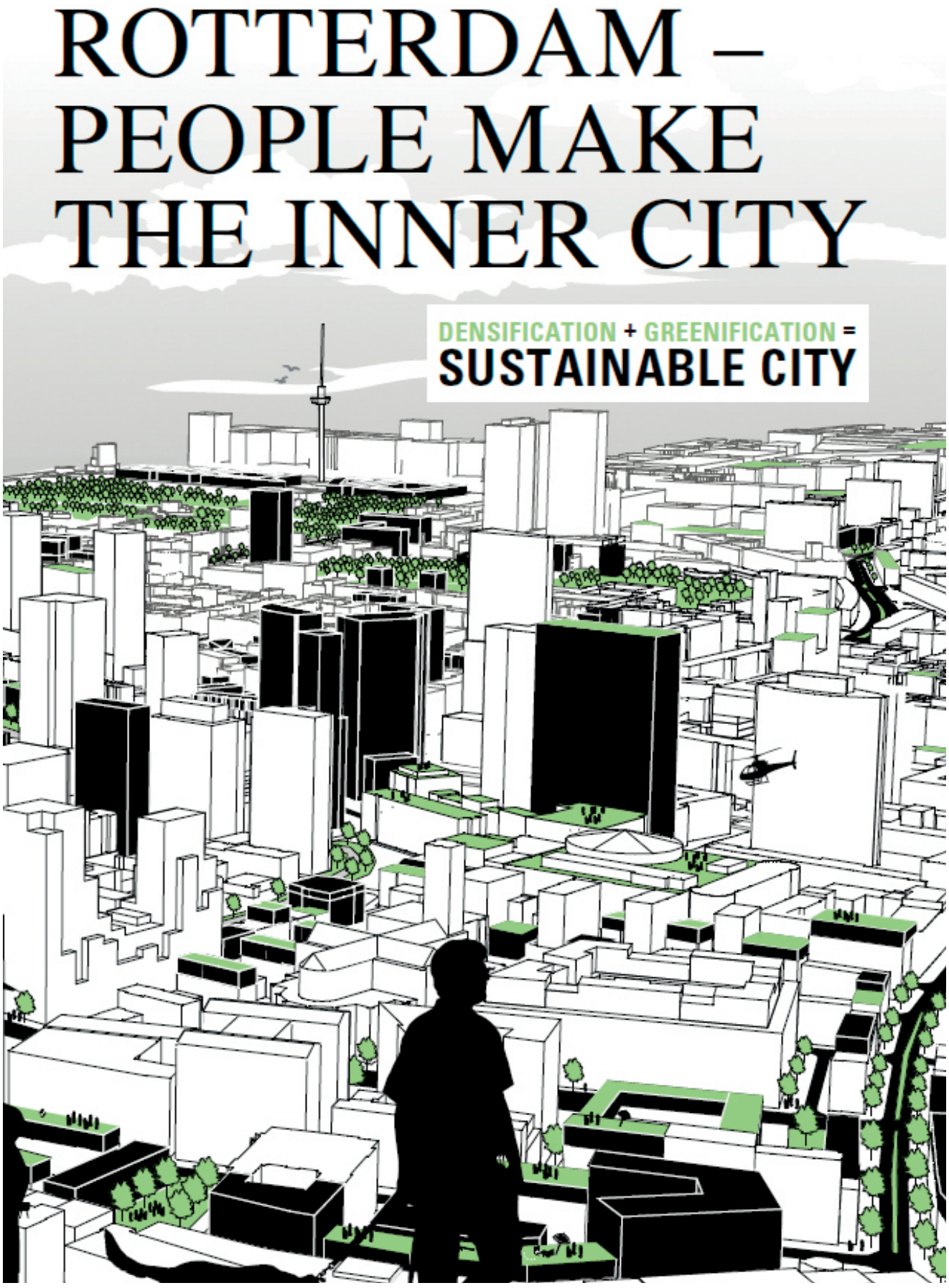

Tableau 8: Publication de la ville de Rotterdam comprenant les éléments de compréhension de la situation apportés par l'arène de transition

- En organisant des **sessions de prospective** rétroactive avec les principales parties prenantes pour examiner comment elles peuvent faire le lien entre leurs stratégies et le futur envisagé et en les invitant à prendre part à la gestion de l'agenda de transition.
- Initier des **groupes de travail** thématiques pour développer des pistes et initiatives de transition comme moyen d'impliquer des acteurs qui ne se sentiraient pas concernés par le vaste thème de la dégradation de l'environnement.

De même, la municipalité peut également être mise à contribution pour continuer à adapter sa politique et ses initiatives en fonction de l'agenda de transition :

- **En nommant dans les groupes de travail des responsables des divers services**;
- **En créant des forums pour les responsables politiques** pour présenter et discuter de l'agenda de transition et des groupes de travail. Ces évènements peuvent comprendre aussi bien des rencontres dans le style du «déjeuner de formation» que des groupes internes de travail.
- **En créant des forums pour les** hommes politiques pour présenter et discuter de l'agenda de transition et de créer un soutien pour les prochaines actions.
- **Lobbying :** en clarifiant quels instruments et programmes politiques devraient être ajustés en fonction de l'agenda de transition et en entamant un dialogue avec les services correspondants pour traiter cette question (avec des collègues des décideurs politiques, la direction et / ou des hommes politiques) ;
- En organisant **des sessions internes de prospective rétroactive** au sein ou entre les divers services de la municipalité.

En continuant à transformer l'organisation municipale
L'organisation des arènes de transition fournit un point de départ concret pour participer à la dynamique sociétale. L'accent mis sur l'apprentissage social et institutionnel et la création d'opportunités pour les précurseurs peuvent se traduire dans le travail quotidien de la municipalité. Une ville peut par exemple initier un autre trajet d'arène de transition avec un autre point fort, plus spécifique. Comme à Gand, avec les arènes de mobilité et sur l'université. Ce nouveau mode de travail peut également se traduire par des projets réguliers : comme résultat du projet MUSIC, les villes participantes ont constaté une hausse de la collaboration et sont désormais mieux en mesure d'identifier les projets déjà mis en œuvre sur le territoire. Sous son influence, la ville d'Aberdeen a élaboré un plan d'action de l'énergie stratégique, en encourageant l'administration «à aborder ce processus avec un réel esprit d'ouverture, de sorte que les gens sont impliqués dès le début et ont vraiment l'impression d'apporter une contribution concrète» - comme l'explique un chargé de projet.

«LA GESTION DE TRANSITION N'EST PAS UNIQUEMENT UN AUTRE PROCESSUS PARTICIPATIF, IL VISE A UN CHANGEMENT PROVENANT DE L'INTÉRIEUR»

Facilitateur, Montreuil

Comment ont-ils fait à Montreuil ?

L'arène de transition à Montreuil a élaboré un agenda de transition afin de convaincre et de motiver d'autres personnes. Il comprend une brève description du processus d'arène ainsi que sept «cartes -solution». Chaque carte solution est axée sur un thème particulier et comprend : une perspective historique, un parcours général, des idées pour relever le défi et des liens vers les initiatives et processus civils et municipaux en cours. Le programme était illustré avec des photos, des citations et slogans.

Un évènement a été organisé pour la présentation de l'agenda de transition et pour présenter l'une des expériences de transition, le fab lab[2]. Lors de cette fête avec plus de 100 invités, l'agenda de transition a été présenté au maire de Montreuil. Elle a signé les documents avec les membres de l'arène – un geste symbolique qui illustre leur engagement pour le programme. Au cours des mois suivants, l'équipe de transition a précisé les expériences de transition et le groupe de l'arène a cherché à impliquer de nouveaux acteurs. Six mois plus tard, un festival MUSIC & fab lab de deux jours a réuni environ 200 personnes pour donner une impulsion supplémentaire à l'agenda de transition. Sept projets clés ont été élaborés lors de ce festival, puis pris en charge par les organisations et citoyens participants, avec le soutien de la municipalité. Auparavant, dans deux cas, des synergies avaient été identifiées entre les projets existants lors de réunions de l'arène.

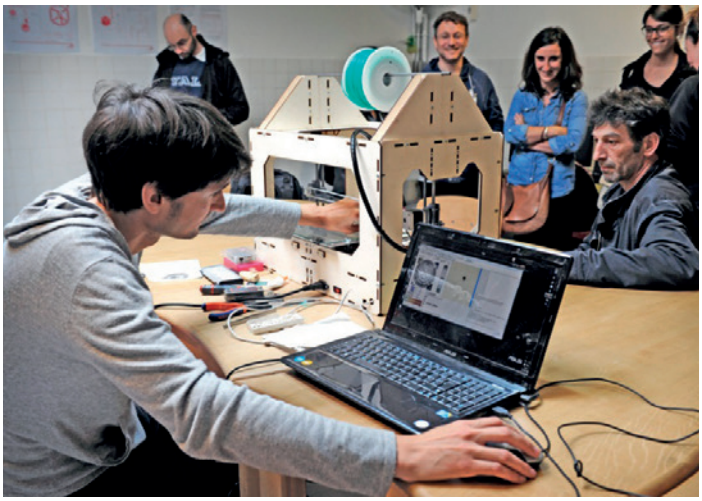

Tableau 9: Le fab lab de Montreuil, un projet-brêche à Montreuil

Il n'est pas possible d'évaluer avec précision l'influence du processus de gestion de transition au-delà des initiatives émergentes. Nous pouvons donner quelques exemples. Par exemple, un parti politique local fondé par l'un des participants de l'arène a ainsi fait la promotion des idées du programme. En outre, le développement politique dans divers services s'est inspiré du programme. Un responsable de projet impliqué explique : «[La gestion de transition] a permis [...] de ne plus considérer la situation uniquement d'un point de vue institutionnel». Enfin, le processus a entraîné une réflexion sur la relation entre la municipalité et ses citoyens. Un membre de l'équipe de transition explique que «pour [les responsables de projet] il y a un avant et un après l'arène, ils ont réellement modifié leur manière de travailler».

2 Un fab lab, abréviation de fabrication laboratory, est un atelier ouvert pour la fabrication numérique (cf. www.fablabinternational.org)

DÉFIS

1. ***Poursuivre l'effort de transition***
   Le réseau arène de transition a fourni un dispositif structuré pour reconsidérer les paradigmes et les pratiques. Au cours de cette phase, l'envergure du cadre considéré est beaucoup plus large. Face à la diversité des interventions possibles, plusieurs questions se posent, à savoir par où commencer et comment définir les priorités ? L'expérience acquise lors du projet MUSIC montre que les villes ne devraient pas sous-estimer l'importance de cette phase ni l'investissement demandé au niveau temps, ni le rôle de facilitation qu'elles peuvent jouer à cet égard. La pratique montre qu'il est nécessaire de présenter un projet (par exemple avec des dates butoirs et des événements) auprès de la municipalité pour obtenir un soutien et un budget afin d'assumer un tel rôle. Ceci illustre la pertinence et l'urgence d'un tel effort de facilitation, qui pourrait sinon devenir victime d'autres priorités.

2. ***Se séparer de stéréotypes enracinés quant au rôle de chacun.***
   Il est difficile pour les citoyens et pour l'administration d'aller au-delà de leurs rôles traditionnels. Un fonctionnaire municipal à Gand fait remarquer qu'en dépit de la prise de conscience de la nécessité d'une forte orientation vers l'extérieur, « le gouvernement aura besoin de temps pour se familiariser avec cette situation et pour s'approprier ce nouveau rôle «. Parallèlement, les participants des groupes d'arènes dans toutes les villes étaient souvent habitués des modes de participations au sein desquels ils fournissaient du contenu pour l'élaboration de politiques publiques et se sentaient moins forcés à remettre en cause leurs propres modes de travail et de pensée.

3. ***Travailler avec la lourdeur administrative de la municipalité***
   D'un côté, la municipalité aspire à travailler avec les précurseurs dans la ville, qui remettent en question les routines. D'un autre côté, la municipalité semble justement favoriser ces routines. En outre, elle est souvent considérée comme un interlocuteur unique. Toutefois, «la municipalité» se compose de nombreux services et personnes, avec chacun leurs propres intérêts et priorités. Ces personnes peuvent s'opposer, mais également se soutenir mutuellement ou encore simplement s'ignorer les unes les autres. Les personnes en charge de piloter le processus de gestion de transition doivent posséder une bonne compréhension de la dynamique interne de la municipalité. Ils jouent un rôle clé pour harmoniser les développements émergeant du processus de gestion de transition avec les processus administratifs «courants» et l›élaboration des politiques publiques. Dans le meilleur des cas, leurs collègues considèrent le processus et les résultats qui en découlent comme un défi intéressant ou comme une source d'inspiration. Dans le pire des cas, ils le perçoivent comme une critique à l'égard de leur propre travail. Ce fonctionnement bureaucratique de la municipalité peut également générer une certaine frustration auprès des précurseurs. D'un côté, ils prennent en main leurs responsabilités ; de l'autre côté, ils sont freinés par la même organisation.

«UN DES RÉSULTATS DE MUSIC, C'EST L'AUGMENTATION DU TRAVAIL EN PARTENARIAT [...] [AINSI QUE] L'OPPORTUNITÉ DE VOIR TOUT CE QUI SE PASSE DÉJÀ ET COMMENT LES PARTENAIRES PEUVENT TRAVAILLER ENSEMBLE»

Fonctionnaire municipal, Aberdeen

VII. PASSER À L'ACTION

QUOI

L'agenda de transition fournit un fil rouge pour le long terme et une inspiration pour des actions à court terme. Pour assurer un suivi du travail du groupe de l'arène, certaines des projets brêches proposées (voir intermezzo sur page 35) peuvent être élaborées et réalisées par les participants de l'arène et par les acteurs qui ont récemment rejoint l'initiative. D'autres activités en cours, planifiées et émergentes peuvent être rattachées à l'agenda de transition qui permet de les renforcer en les intégrant à une perspective globale.

Des expériences de transition ne visent pas seulement à atteindre des objectifs de projet directs. Elles visent un apprentissage de nouvelles pratiques pouvant contribuer à l'avenir envisagé. Le suivi, la réflexion et l'apprentissage se déroulent principalement avec les participants du groupe de travail - avec une implication éventuelle des acteurs externes.

POURQUOI ?

Les projets-brêches ont pour but de guider des structures, cultures et pratiques alternatives innovantes. Ils impliquent un «apprentissage par la pratique» des défis et des solutions ; le succès des activités montre qu'il est possible de réaliser l'avenir envisagé.

Une perspective d'action est également nécessaire pour attirer de plus en plus de types d'acteurs. Pour certains, le récit de narration peut apparaître comme un concept trop abstrait ou trop vague. En faisant le lien entre ce récit et les actions menées, il devient concret et visible pour un public plus large. En outre, les projets peuvent faire figure de symbole pour un nouveau mode de pensée ou de point de rassemblement pour les besoins, intérêts et stratégies des individus. Elles permettent d'attirer davantage d'intérêt, d'expertise et de ressources.

Le suivi peut préserver la relation entre l'agenda de transition et les projets-brêches. Ces efforts permettent également d'intervenir dans le changement des dynamiques et des perspectives émergentes. Enfin, le suivi permet l'apprentissage, y compris pour les acteurs qui ne sont pas engagés dans les projets-brêches.

COMMENT ?

En mettant en place des initiatives
Des actions spécifiques de l'agenda de transition peuvent être mises en place parallèlement ou après l'arène de transition. Cette mise en place dépend de la motivation et de l'ambition des participants à l'arène, mais également de l'implication des acteurs capables de rendre ces idées opérationnelles et de trouver les ressources adéquates. Ces acteurs peuvent être des personnes individuelles, des organisations ou de (nouvelles) collaborations.

Dans ce dernier cas, les groupes de travail seront formés pour créer une structure de travail sur des initiatives ou des projets et pour rassembler les compétences et les ressources nécessaires. Ces groupes de travail comprendront les participants à l'arène ainsi que d'autres personnes invitées pour contribuer à la réalisation des actions prévues. En outre, de nouveaux acteurs peuvent être sollicités pour adopter et élaborer les thèmes et les activités qui ne sont pas encore couverts par les groupes de travail émergents.

En soutenant les initiatives
Une équipe de coordination peut assumer un rôle de soutien ou un rôle de facilitation (voir phase VI). Elle peut faciliter l'action du groupe de travail et éventuellement d'autres initiatives axées sur la durabilité par :

- L'identification des acteurs concernés et invitation de ces acteurs à participer de manière active aux initiatives;
- La création d'un réseau d'acteurs proposant un soutien (tels que responsables politiques, représentants d'entreprises et/ou autres) pour les initiatives ;
- La recherche de sources de financement et de fonds correspondants ;
- La prise en charge des tâches administratives et d'une offre de formation pour développer les compétences des porteurs de projets;
- Loccupation d'un rôle actif dans le projet en lui-même.

Suivi et réflexions
Une réflexion menée sur les activités et leurs correspondances avec l'agenda de transition peut aider à tirer des leçons et à préserver la cohérence interne du processus. Les participants peuvent s'inspirer et apprendre les uns des autres, par exemple, lors de l'élaboration de l'agenda de transition, lors d'un échange d'expériences, lors de l'identification des défis et des opportunités à partir des tendances émergentes.

Parallèlement, ils examinent leurs propres routines et points de vue ainsi que des limites fixées par les des institutions, des politiques et des valeurs. Les réseaux axés sur l'apprentissage peuvent renforcer l'apprentissage à partir d'expériences ; les personnes détenant des positions stratégiques discutent des pratiques initiées par les projets brèches et des barrières au changement qu'elles mettent à jour.

Comment ont-ils fait à Gand ?

L'événement organisé pour le lancement auquel ont participé plus de 100 personnes fortement motivées ('recrutées» par les arènes participantes) a constitué le point de départ. Ces personnes ont été informées sur les résultats de l'arène qui ont été atteints jusqu'ici et ont été invitées à apporter leur contribution aux activités dérivées émergentes. La plupart des activités ont été ensuite développées au sein des groupes de travail sur le climat. Ces groupes ont débuté leurs activités lors de l'évènement de lancement - ou peu après - et comprenaient aussi bien des participants à l'arène que des acteurs qui s'étaient récemment engagés.

- *Les consommateurs pilotent le marché: Ils ont organisé une 'carrot mob' pour mobiliser les consommateurs et les inciter à acheter des marchandises auprès d'un magasin à titre de récompense de son engagement pour la durabilité. Cette campagne d'une journée a attiré 938 personnes et le supermarché ciblé a investi 10 000 euros dans des mesures de durabilité.*
- *Efficacité énergétique pour les entreprises : Ils ont établi un projet pour stimuler et guider les petites / moyennes entreprises et les encourager à travailler de manière structurée sur l'efficacité énergétique.*
- *Green Track : Plus de 30 organisations culturelles ont adhéré à ce réseau pour suivre leurs émissions de CO_2, pour développer un plan d'action énergétique et pour sensibiliser les visiteurs.*
- *Valorisation des eaux usées Ils ont développé une étude de cas sur le transport des déchets organiques par le biais du système des eaux usées et sur l'utilisation des eaux usées en vue de produire de la chaleur, du bio gaz, des nutriments et de l'eau ; sera désormais appliquée au district urbain the Old Docs (350 logements).*
- *Ferme urbaine : a été confronté à une divergence de points de vue Un des participants a quitté le groupe et a démarré un projet de ferme urbaine avec la participation d'enfants ; les autres ont travaillé sur un concept de ferme urbaine à l'échelle de la ville.*
- *Économie bleue : A pour but de mettre en place un projet symbolique basé sur les principes de l›économie bleue, mais n›a pas été en mesure d›attirer des partenaires professionnels.*

Figure 10: An example of a spin-off activity: Carrotmob, Ghent

Deux autres initiatives ont été inspirées par la méthodologie de la gestion de transition et ont initié un processus de similaire à celui de l'arène, mais dans un contexte différent.

- *Le coordinateur de l'environnement de l'université, un ancien membre de l'arène, a fondé un réseau arène de transition avec plus de 120 étudiants et membres du personnel pour examiner les possibilités d'améliorer les aspects de la durabilité au sein de l'université. L'agenda de transition élaboré a été formellement adopté par la direction de l'université ; des activités dérivées sont désormais mises en place et une plate-forme de durabilité a été établie ;*
- *Les services de la mobilité et de l'environnement de la municipalité ont uni leurs forces pour organiser un processus d'arène afin de considérer l'avenir de la mobilité à Gand. 25 participants et plusieurs services de la ville (mobilité, environnement, planification spatiale) ont assisté à cette concertation. Elle a donné lieu à l'agenda de transition "Vélo de Troie" qui a été accueilli avec enthousiasme et qui consiste en des réunions de suivi sous la forme de cafés sur la mobilité et en 3 projets symboliques pour renforcer l'adhésion aux développements envisagés.*
- *La plupart des initiatives ont besoin de temps avant d'arriver à maturité ; l'une d'entre elles a déjà essuyé un échec. L'administration de la ville a assumé un rôle de soutien, toutefois restreint, en participant à la réflexion, en établissant des contacts et en proposant un soutien logistique. Les contacts individuels entre les participants et l'administration de la ville ont été décisifs pour la réussite de ces initiatives émergentes. Ils ont été d'une part gênés par l'imprécision des thèmes centraux et la difficulté de mettre en place une initiative sortant des sentiers battus. En outre, des réunions de présentation des initiatives et d'apprentissage mutuel ont été planifiées, mais n'ont pas eu lieu. Mais en tant que telles, toutes les initiatives étaient clairement en relation avec la vision de l'arène et généraient une adhésion d'un large groupe.*

DÉFIS

1. ***Suivre le mouvement***
   L'arène de transmission a probablement inscrit une liste d'actions à court terme dans l'agenda de transition. Il ne faut pas s'attendre à ce que ces idées soient réalisées : L'agenda de transition est plutôt un point de départ pour évoquer de nouvelles initiatives. Certains des participants à l'arène (pas tous) contribueront aux idées développées en particulier à celles en relation avec leur réseau professionnel, leur travail ou avec une forte motivation intrinsèque. De nombreux participants sont sélectionnés en particulier pour leur capacité à générer de nouveaux modes de pensée ; pendant cette phase opérationnelle, les acteurs détenant d'autres capacités prendront l'initiative. Les idées suivront leur cours avec l'arrivée de nouveaux acteurs qui apporteront leurs ambitions et leurs programmes personnels. Une certaine capacité d'adaptation est donc nécessaire pour mobiliser leur énergie et leurs motivations, et en outre pour exploiter les récentes opportunités émergentes.

2. ***Partager les responsabilités, partager la réussite***
   Les collègues travaillant à la municipalité privilégient les actions visibles et concrètes aux résultats abstraits, tels qu'un nouveau mode de pensée ou de nouveaux réseaux. Pour cette raison, les responsables politiques impliqués seront tentés de mettre l'accent sur les actions à court terme, voire de prendre contrôle du processus. Toutefois, comme nous l'avons constaté dans toutes les villes, les idées de projet ont eu besoin de temps pour évoluer et se concrétiser. Une prise de contrôle peut réduire le sentiment d'appropriation ainsi que les effets durables des projets ; il est nécessaire de trouver un équilibre entre le soutien à apporter et la distance à garder. Parallèlement, une approche soigneuse pour s'attribuer la réussite du projet est nécessaire : Ni la municipalité, par exemple par le biais d'un conseiller municipal ni une autre personne ne devrait se targuer du succès d'un projet. Aucun des partenaires du projet ne peut s'en vanter seul.

Il convient de trouver un moyen de célébrer la réussite et de la partager parmi les partenaires du projet tout en se référant aux efforts plus larges fournis par l'arène.

3. ***Relativiser les projets à court terme***
   En se concentrant sur les initiatives à court terme, il est facile d'oublier la perspective générale du programme. Toutefois, la force des initiatives réside non seulement dans l'atteinte de résultats directs mais également dans des affirmations osées pour initier un développement allant au-delà du statu quo. Pour cette raison, il est important de garder une vue en d'ensemble, de considérer la vision qui se cache derrière les initiatives. Il convient de réfléchir aux enseignements tirés des initiatives concernant les pratiques alternatives ainsi que les obstacles qu'il faut surmonter. Il convient de mener une réflexion pour évaluer si les initiatives contribuent réellement à l'avenir envisagé et si l'éventail d'initiatives est conforme à la diversité des pistes de transition.

EPILOGUE

AVEC CE GUIDE, nous aspirons à vous fournir une vue claire de l'approche de la gestion de transition et des moyens de l'appliquer au thème de la durabilité de la ville. Les villes du projet MUSIC ont apprécié cette opportunité qui leur a été accordée par ce projet européen et qui leur a donné la possibilité de sortir «de leur zone de confort». Grâce à cette opportunité, elles ont insufflé un sentiment de gestion à leur ville et ont conféré une impulsion pour des changements locaux grâce à l'autonomisation des acteurs de la ville. Nous pensons que l'heure est venue pour inviter d'autres villes à marcher dans nos pas. Au cours des dernières années, le débat sur 'Big Society' s'est intensifié et le besoin de nouvelles formes de gouvernance se fait de plus en plus ressentir. La gestion de transition pourrait être une de ces formes.

Comme déjà indiqué dans l'introduction, nous répétons une fois de plus 'qu'un manuel est en fait trop statique pour un processus si dynamique et radical'. Pour concrétiser cette idée, nous souhaiterions au moins vous fournir certaines ressources. Consultez notre site Internet www.themusicproject.eu, qui comprend une vue complète des processus menés dans les cinq villes. Le site contient également des détails supplémentaires sur certaines méthodes présentées dans ce guide. En outre, nous proposons des programmes et des séminaires. Vous trouverez une liste complète sur le site www.transitionacademy.eu. Cet ouvrage est basé sur un important travail effectué sur les études de transition et sur la gestion de transition. L'annexe B présente une liste de recommandations de littérature qui vous fournira davantage de détails sur la base et les expériences de cette approche.

Nous espérons avoir pu vous inspirer à adopter l'approche de gestion de transition dans votre ville. Nous vous encourageons à partager avec nous vos commentaires, questions et expériences.

Nous vous souhaitons bonne chance pour contribuer à un avenir durable de votre ville !

Chris Roorda
Julia Wittmayer
Pepik Henneman
Frank van Steenbergen
Niki Frantzeskaki
Derk Loorbach

ANNEXE A – GLOSSAIRE

L'analyse des acteurs fournit une vue d'ensemble structurée des acteurs en relation avec le thème sélectionné et l'objectif sélectionné pour toutes les phases du processus de gestion de transition.

Les participants au réseau des arènes de transition sont des précurseurs qui sont sélectionnés et invités par l'équipe de transition sur la base des analyses systémiques et des acteurs.

La prospective rétroactive est une méthode pour créer collectivement des pistes vers l'avenir envisagé en prenant l'avenir comme point de départ et en revenant étape par étape à l'époque actuelle.

Les précurseurs sont des individus disposés à aller au-delà des routines habituelles et qui sont en relation à titre personnel avec le thème en question et sont ouverts à d›autres perspectives.

L'analyse systémique est une cartographie intégrative de (l'environnement du) thème sélectionné. Ceci permet une compréhension systémique de la situation actuelle, une meilleure connaissance de la dynamique des changements à long terme et des interactions entre les multiples domaines.

Les transitions sont les changements fondamentaux dans les structures, cultures et pratiques d'un (sous-)système sociétal.

L'agenda de transition est une publication qui résume l'analyse systémique, les images visionnaires, les chemins et les actions à court terme développées au cours des réunions de l'arène de transition. Il peut revêtir plusieurs formes : un livret, un magazine, un site web, un film, un jeu de cartes postales, etc.

Le réseau arène de transition est une structure qui fournit une possibilité informelle mais bien structurée à un groupe de précurseurs de mener une analyse critique du statu quo et de développer des idées, pratiques et relations alternatives. Les participants issus de divers milieux (entreprises, autorités publiques, instituts de recherche, citoyens) se retrouvent lors d'une série de réunions pour développer en commun le récit d'une vision qu'ils partagent et en relation avec leurs activités quotidiennes. Les résultats de l'arène sont un fil rouge pour la recherche de stratégies afin de transformer les structures, cultures et pratiques existantes et de réaliser de nouveaux projets, collaborations et expériences.

Les projets brèches sont des projets d'innovation qui prennent un défi sociétal comme le point de départ d'un apprentissage visant à contribuer à la transition. Les projets brèches, également baptisés projets emblématiques ou percées déterminantes, sont des actions permettant d'explorer des structures, cultures et pratiques alternatives. Un projet-brèche est aussi bien une fin en soi qu'un instrument permettant d'explorer des moyens radicalement différents de répondre aux besoins sociétaux, maintenant et dans le futur.

La gestion de transition est une approche visant à agir sur le rythme et la direction des dynamiques de changement sociétal. Elle cherche à promouvoir la durabilité en créant en de nouvelles possibilités d'organisation, d'action et de réflexion. Basée sur les conclusions théoriques et empiriques des études sur la transition en matière de durabilité, elle est mise en pratique par des processus et une sélection de méthodes, dont l'arène de transition.

Le récit de transition est la ligne narrative qui émerge des réunions de l'arène, et comprend les idées reprises dans l'analyse systémique, les images visionnaires, les chemins et les actions à court terme. Le récit est consolidé dans une publication, l'agenda de transition.

Les chemins de transition décrivent les manières possibles d›aller de la situation actuelle vers l'avenir envisagé. Chaque chemin s'organise autour d'un sous-thème. Il décrit les objectifs intermédiaires, les obstacles à surmonter, les acteurs principaux et les actions essentielles. Il n'y a ni chemins de transition ni plans prévus à l'avance ni scénarios détaillés, mais uniquement des récits inspirants qui reprennent des objectifs et des interventions à court, moyen et long terme. Ils permettent de mieux comprendre ce qui est nécessaire pour réaliser le futur envisagé et définissent un cap à suivre pour l'agenda de transition.

L'équipe de transition est l'équipe principale qui adapte et fait avancer le processus de gestion de transition. Dans l'idéal, l'équipe de transition est composée de 3 à 5 employés issus de l'organisation à l'origine du projet et spécialisés sur la stratégie et/ou le contenu. Elle peut également comprendre des experts externes.

ANNEXE B – LITTÉRATURE

A PROPOS DE LA GESTION DE LA TRANSITION EN GÉNÉRAL

Bosch, S. van den & Rotmans, J. (2008) *Deepening, Broadening and Scaling up: A Framework for Steering Transition Experiments*, KCT essay # 2: Delft / Rotterdam.

Grin, J., Rotmans, J. & Schot, J. i.c.w.. Geels, F. & Loorbach, D. (2010). *Transitions To Sustainable Development – Part 1. New Directions in the Study of Long Term Transformative Change.* Routledge, Taylor & Francis Group, New York.

Henneman, P, Loorbach, D, & Timmerman, D, (2012). *Burgermeesterboek. Lokaal en duurzaam innoveren voor iedereen.* Koninklijke van Gorcum, Amsterdam.

Loorbach, D. & Rotmans, J. (2010). *The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases,* Futures, 42:237–246.

Loorbach, D. (2007). *Transition Management. New Mode of Governance for Sustainable Development.* Doctoral Thesis, Erasmus University Rotterdam.

DE LA GESTION DE LA TRANSITION (POUR L'ATTENUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE) AU NIVEAU DES VILLES

Roorda, C. & Wittmayer, J., (2014). *Transition management in five European cities – an evaluation.* DRIFT, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.

Wittmayer, J., Frantzeskaki, N., Steenbergen, F. van, Roorda, C. & Henneman, P. (2012). *Towards an urban change agents' analysis method: Experiences from five European cities.* DRIFT Working paper 1/2012.

Wittmayer J., Roorda C. & Steenbergen, F. van (eds) (2014). *Dossier on Governance of urban sustainability transitions.* Online at citego.info.

A PROPOS DE ABERDEEN

Aberdeen City Council (2013). *Aberdeen in Transition - journey towards 2050*, Aberdeen

Website MUSIC-project in Aberdeen: www.aberdeencity.gov.uk/musicproject/

A PROPOS DE GHENT

Stad Gent (2012). *Transitiemagazine Een toekomst voor Gent,* Gent. Online at: www.gentsklimaatverbond.be/stad-gent/wat-zeggen-de-gentse-klimaathelden-over-2050

Stad Gent (2012). *De Fiets van Troje,* Gent. Online at: issuu.com/defietsvantroje/docs/fiets_van_troje_web

Nevens, F. & Roorda, C. (2014). *A climate of change: A transition approach for carbon neutrality in the city of Ghent (Belgium), Sustainable Cities and Society* (2014), 1–10.

Roorda, C., Hölscher, K. & Nevens F. (2014). *The Climate Arena in Ghent.* DRIFT Working paper Online at: www.drift.eur.nl/?p=3687

Website Gents Klimaatverbond: www.gentsklimaatverbond.be

A PROPOS DE LUDWIGSBURG

Wittmayer, J., Wenninger, A. & Tefrati, N. (2013). *Die Energiewende auf kommunaler Ebene. Innovative Verwaltung* 09/2013: 46-48.

Website MeinLB.de: www.MeinLB.de

A PROPOS DE MONTREUIL

Arène de Transition Montreuil, Ville de Montreuil & MVE (2013). *Agenda de Transition.* Online at: www.montreuil.fr/agenda-de-transition.pdf

A PROPOS DE ROTTERDAM

Gemeente Rotterdam (2012). *Rotterdam – People make the inner city.* Online at: www.tno.nl/downloads/making_city_en.pdf