

Mise à jour : 05/05/2020

## *Brique 2 :*

### *Réalisation d'une cartographie sensible des acteurs du territoire*

---

## **Mode d'emploi pour la réalisation au sein de la collectivité**



**Auxilia-Transitions** – Réalisation d'une boîte à outils à destination des collectivités pour s'assurer en amont des projets de la future bonne appropriation des projets d'EnR locaux.

## Qu'est-ce qu'une cartographie sensible des acteurs ?

Une bonne approche de la sociologie du territoire passe par la connaissance des acteurs présents et en lien avec le territoire.

Vous trouverez ci-après une **méthodologie pour réaliser une cartographie sensible des acteurs du territoire** pour être en capacité d'écouter et d'accueillir la parole de toutes les personnes concernées par le développement d'un projet EnR. Cette cartographie peut constituer un tableau de bord avec différents axes à intégrer selon leur niveau de sensibilité.

### **Pourquoi réaliser une cartographie sensible des acteurs ? En quoi cela peut favoriser l'émergence et l'appropriation de projets d'énergies renouvelables ?**

La transition énergétique territoriale, animée par les collectivités, se concrétise vraiment qu'à partir du moment où l'ensemble des acteurs qui agissent sur leur territoire est mobilisé : mouvements citoyens, syndicats, fédérations professionnelles, artisans, agriculteurs et entreprises, riverains quels que soient leurs domaines d'intervention.

Le recensement des acteurs, le décryptage des interactions, la connaissance de leur sensibilité et leur visualisation est une étape essentielle **pour optimiser et faciliter une l'articulation entre acteurs et favoriser l'appropriation des projets locaux** en s'inscrivant dans la stratégie de développement des EnR ou d'un projet EnR.

**Le travail d'identification et de cartographie des acteurs prend sens lorsqu'il est conjugué à la sensibilité de ces acteurs face aux projets d'EnR.**

En identifiant et en « écoutant » la sensibilité de ces acteurs, en amont du projet, la collectivité pose les bases d'une dynamique partenariale indispensable à l'atteinte des objectifs fixés pour la construction des projets.

A partir de cette cartographie, le territoire pourra également déterminer le rôle et la position des acteurs pouvant actionner les leviers du développement des EnR, leurs forces et faiblesses, et leur influence potentielle sur l'appropriation du projet.

Au-delà de la description initiale des jeux d'acteurs, cette cartographie sensible est aussi **un outil dynamique, qui peut être mis à jour tout au long du projet**. Son utilisation doit permettre aux élus et techniciens de la collectivité d'appréhender l'évolution des perceptions du projet par les acteurs.

En synthèse :

- **Identifier les acteurs d'un territoire en lien avec les projets d'énergie renouvelable**
- **Mesurer la sensibilité de ces les acteurs** (y compris internes à la collectivité) pour ancrer chacun des acteurs dans le récit autour du développement des énergies renouvelables. **Comprendre les liens qui unissent les acteurs** (jeu d'acteurs)

#### **Temps jours-hommes estimés**

10 jours de travail environ sont nécessaires pour réaliser cette cartographie sensible des acteurs (variable en fonction du nombre d'entretiens réalisés).

## Les objectifs pour cette cartographie ?

La réussite d'un projet EnR dépend en grande partie de la capacité des animateurs du projet à permettre l'appropriation par les parties prenantes de ces projets.

**La cartographie sensible des acteurs aide à orienter le travail des élus et des agents de la collectivité dans la co-définition de la stratégie de développement des ENR ou du projet, pour favoriser une appropriation la plus large possible, puis de mettre en œuvre de manière concertée le projet à travers un plan d'action réfléchi et construit de manière collective (au-delà de la simple collectivité territoriale).**

Les objectifs d'une cartographie sensible des acteurs sont les suivants :

1. **Recenser les différents acteurs** concernés sur le territoire dans le développement des projet EnR, qu'ils soient publics (internes ou externes), associatifs, consulaires ou privés, et que leur action pressentie soit positive (en faveur de ce projet) ou négative (visant à limiter l'instauration du projet) ;
2. A partir de ce recensement des acteurs, **enquêter pour caractériser leur sensibilité** au développement d'EnR ;
3. Ainsi, il est alors plus aisé de **préciser la nature des messages** qui devront être adressés aux différents acteurs pour assurer une information qui favorise leur compréhension et lève les freins ;
4. **Éclairer les jeux d'acteurs**, en analysant les relations et les interactions qui se développent entre eux du fait du déploiement d'EnR sur le territoire et de la mise en œuvre du plan d'action associé. Elle permet également de mettre en exergue les déficits d'interactions entre acteurs qui devraient collaborer ;
5. **Proposer un regard historique sur l'implication** de ces différents acteurs pour comprendre comment ils évoluent par rapport au développement des EnR et au contexte économique, social et environnemental du territoire, afin de mieux anticiper de possibles évolutions à venir.

En combinant ces objectifs, la cartographie permet d'optimiser le travail des porteurs du projet EnR dans la formulation de la stratégie et son opérationnalisation pour atteindre les objectifs arrêtés quant à son développement.

## Les grandes étapes de réalisation de la cartographie sensible d'acteurs

Etapes	Descriptif	Temps de travail estimé
<b>1 - Entretiens exploratoires et recensement des acteurs</b>	La réalisation de quelques entretiens exploratoires « ressources » incluant les personnes ressources internes à la collectivité (élu sur le sujet, DGS, Responsable de service) peut venir alimenter le travail de recensement des acteurs avec lesquels la collectivité doit compter pour mettre en œuvre le projet de développement EnR (ou toute autre politique publique sur le territoire) dans les meilleures conditions. Ce travail doit inclure les riverains lorsque des projets localisés sont envisagés.	2,5 jours
<b>2 - Réalisation d'entretiens individuels</b>	Réalisation d'entretiens complémentaires pour identifier les jeux d'acteurs et la sensibilité de chacun aux projets d'EnR	6 jours
<b>3 - Qualification des acteurs</b>	Comprendre et objectiver la sensibilité des acteurs à propos des EnR et de leurs spécificités selon les projets pressentis sur le territoire : éolien, méthanisation, photovoltaïque ou encore biomasse...	1 jour
<b>4 - Élaboration d'une matrice sensible de positionnement des acteurs</b>	Positionner de manière aussi visuelle que possible les acteurs en fonction, d'une part de leur rapport au projet EnR, d'autre part de leur influence sur le territoire.	5 jours



## Utilisation de la cartographie des acteurs

La cartographie des acteurs permet donc de :

1. Identifier les acteurs sur lesquels la collectivité (en interne comme en externe) peut s'appuyer pour **promouvoir son projet**, et repérer les « fronts d'opposition » pour apporter les informations levant les freins.
2. Mieux connaître **les forces et les faiblesses de ces acteurs** pour adapter les stratégies d'accompagnement en s'appuyant sur les points forts et en aidant à corriger les faiblesses.
3. Mobiliser tous les acteurs, **sans en oublier aucun**, en détaillant les bénéfices économiques, sociaux et environnementaux pour chaque catégorie d'acteurs.
4. **Encourager les interactions positives** qui se tissent entre acteurs et qui peuvent déboucher sur des partenariats opérationnels au service du développement des projets d'énergie renouvelable (ENR).

5. **Repérer les tensions ou contradictions entre acteurs**, qui peuvent être la traduction locale de débats nationaux ou le reflet d'oppositions historiques, pour promouvoir des approches permettant de dépasser ces tensions en mettant en avant l'intérêt collectif de la production EnR.

**Le présent mode d'emploi peut être complété d'un tableau repérant les grandes familles d'acteurs que la collectivité devra prendre en compte dans l'élaboration de cette cartographie et précisant les principales interactions que la collectivité doit développer avec chacune de ces familles.**

## ANNEXE

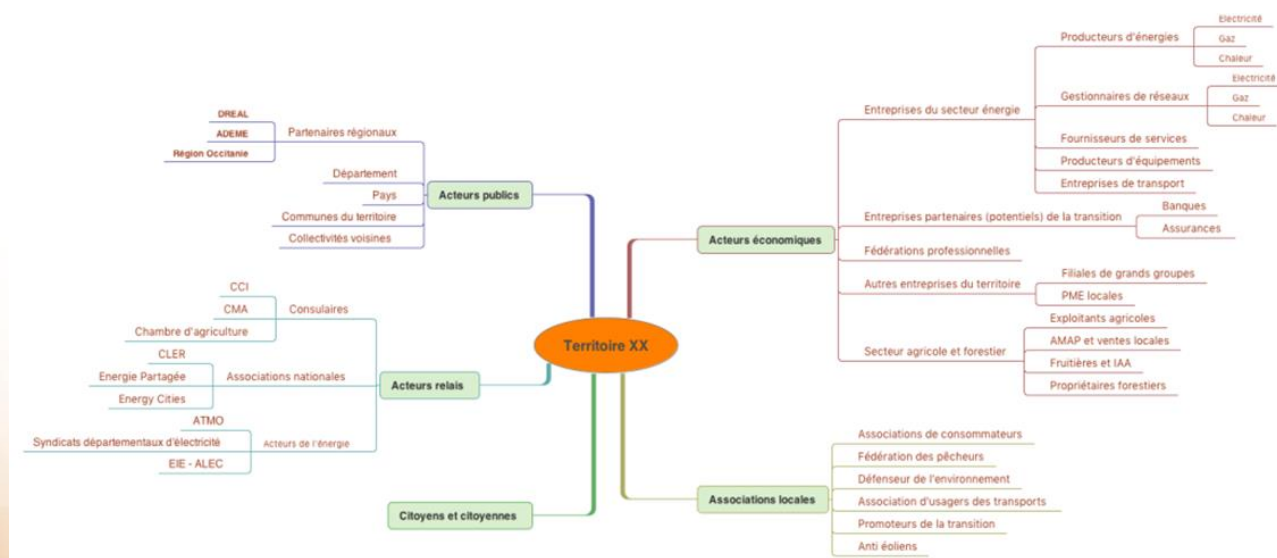
### Méthodologie de cartographie sensible

#### 1/ Entretiens exploratoires et recensement des acteurs

La réalisation de quelques entretiens informels exploratoires réalisés dans le même temps que le recensement d'acteurs permet de s'assurer de l'exhaustivité de l'identification des acteurs.

- Exemples d'acteurs ressources :
  - Interne à la collectivité : Maire, DGS, élu en charge du sujet, responsable de service
  - Institutionnel : DREAL, Syndicat départemental d'énergie, association locale
  - Acteurs locaux
- Exemples de question pour identifier les parties prenantes :
  - Avez-vous connaissances de projets en cours de développement, ou déjà développés sur le territoire ? si oui, par qui ?

Le recensement d'acteurs peut se faire en dessinant un schéma des acteurs (carte mentale ou carte heuristique), qui liste ces acteurs par typologie. La présentation graphique ci-après est un exemple de ce qui peut être fait (grâce au logiciel gratuit Xmind).



La présentation sous cette forme présente l'avantage de bien visualiser les familles d'acteurs et de mettre en lumière, déjà à ce stade, la nature des interrelations qui peuvent se tisser entre ces acteurs. Cette forme visuelle présente aussi l'avantage de pouvoir être complétée ou modifiée au fur et à mesure de l'avancement du projet.

#### 2/ Réalisation d'entretiens individuels

Au sein de cette liste exhaustive des acteurs, une quinzaine de contacts seront identifiés afin de leur proposer une rencontre pour un entretien en face à face sur un mode semi-directif. La liste sera définie de façon à connaître les perceptions et la sensibilité des acteurs et provoquer leur adhésion au projet, voire les associer à la démarche. Il est donc souhaitable d'avoir au



sein de cette liste des opposants potentiels au projet que l'on écouterait et avec lesquels un travail de pédagogie sera effectué.

Ces entretiens viendront compléter et approfondir l'analyse conduite à partir de l'analyse des données effectuée précédemment (brique 1). Lors de ces entretiens, les acteurs devront être informés de la volonté de développer les EnR sur le territoire et de la volonté de la collectivité d'associer les parties prenantes à l'émergence puis au développement de ce projet.

Au-delà, ces entretiens permettront d'aborder les points suivants :

- La perception des forces et faiblesses pour les projets ou le projet d'EnR sur le territoire ;
- La sensibilité de l'acteur vis-à-vis du projet : quel sentiment par rapport à l'importance du projet, le sens de ce projet, son intégration dans le territoire...
- L'identification de projets existants sur le territoire
- La nature des relations entretenues entre l'acteur et les autres acteurs majeurs de l'écosystème ;
- L'identification de comment la propriété publique et privée du foncier est distribuée sur le territoire ;
- L'identification des acteurs qui comptent, de ceux dont la contribution est positive et de ceux qui pénalisent le projet ;
- Les attentes plus spécifiques en matière de transition énergétique ;
- Le repérage des réalisations exemplaires et des difficultés majeures ;
- Les freins et leviers aux EnR sur le territoire
- Les autres remarques que souhaitent faire l'interlocuteur (ou l'interlocutrice).

Une grille de questionnements sera donc élaborée pour ces entretiens, à compléter si nécessaire par la collectivité. Cette grille d'entretien sera construite à partir des apports de l'analyse documentaire et de la donnée (brique 1).

Les personnes seront invitées à s'exprimer librement pour livrer leur perception et leurs connaissances sur le projet, à partir de leur contexte, de leur situation professionnelle et de leur intérêt pour le projet. Elles seront également questionnées sur l'utilité de l'approche proposée par la collectivité, et invitées à faire part de leur ressenti et de leur vécu.

Sur le plan méthodologique, les entretiens d'une durée de 60 à 90 minutes environ seront retranscrits pour produire une synthèse (avec verbatim) mise en forme et directement utilisable pour la suite des travaux.

### **Exemple de grille d'entretien semi directive**

#### ***Sur les ENR en général et leurs particularités :***

- Demain, le territoire souhaite développer différentes énergies renouvelables - comme l'énergie solaire photovoltaïque au sol ou en ombrières de parking ou en toiture, énergie éolienne, méthanisation. Face à ce constat quel est votre ressenti ? que pensez-vous de chacune de ces énergies renouvelables ?
- Aujourd'hui pouvez-vous indiquer votre avis sur le développement des énergies renouvelables sur le territoire ?
- Selon, à qui revient la responsabilité de développer ces énergies renouvelables ? quel type d'acteurs ?
- A quelle filière énergétique êtes-vous favorable ? défavorable ?

- Quelle image avez-vous de l'énergie éolienne (freins et leviers) ? De l'énergie photovoltaïque (freins et leviers) ? de la méthanisation (freins et leviers) ?
- Selon vous, chacune de ces énergies contribue-t-elle à la lutte contre le changement climatique ?
- Chacune de ces énergies génère-t-elle des nuisances ?
- Quel est votre niveau de connaissance sur chacune de ces filières ?
- Dans quelle mesure seriez-vous favorable à l'implantation d'un projet ENR (éolien, méthanisation, PV au sol) sur le territoire de votre commune ?
- Avez-vous connaissance de projets déjà développés sur le territoire ou encore en fonctionnement aujourd'hui sur le territoire ?

### 3/ Qualification des acteurs

Une fois ces étapes réalisées, il est important de bien comprendre et d'objectiver la sensibilité des acteurs à propos des EnR et de leurs spécificités selon les projets pressentis sur le territoire : éolien, méthanisation, photovoltaïque ou encore biomasse...

Il convient donc de qualifier l'inventaire, en précisant pour chaque acteur :

- Sa position réelle – promoteur ou réticent – vis-à-vis du projet EnR ; et identifier les freins et leviers pour chaque type d'EnR
- Son influence sur le territoire – importante ou réduite – au regard de la stratégie de développement des EnR ;
- Ses principales missions / actions ;
- Les apports que la collectivité pourrait attendre de cet acteur.

Les préoccupations exprimées concernant l'implication de cet acteur dans le projet EnR.

#### Exemple de qualification pour les acteurs économiques

Dans un projet de production EnR, il est essentiel de distinguer deux types d'entreprises ou acteurs économiques :

- Ceux qui ont une influence directe sur le processus de développement des EnR, pouvant accélérer ou au contraire ralentir : ce sont les producteurs d'énergies, les gestionnaires de réseaux, les fournisseurs de services et d'équipements qui vivent du système énergétique en place.
- Ceux qui sont plus neutres, au sens où ils ne sont « que » consommateurs d'énergie, mais peuvent être très intéressés par les revenus que leur apporterait un investissement dans la production d'énergie à partir de ressources renouvelables.

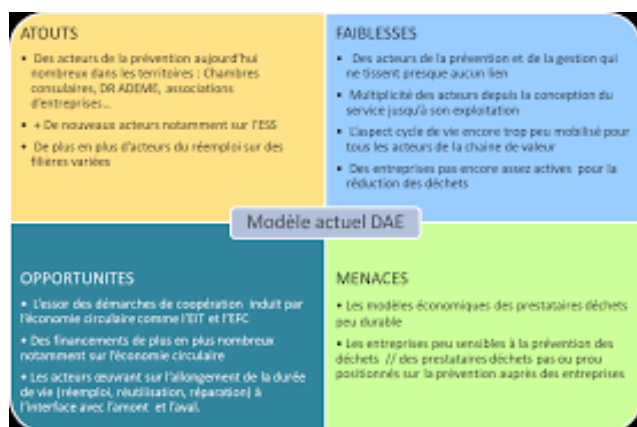
Du fait de leurs rapports très différents au développement des EnR, ces deux cibles devront être abordées avec des argumentaires distincts et des invitations à l'engagement dans des registres très différents.

Cet exercice de qualification doit être conduit par l'équipe projet qui va ainsi progressivement dessiner le paysage dans lequel elle va devoir « naviguer » pour porter un projet d'EnR. Cette qualification est réalisée à partir des informations collectées auprès des acteurs eux-mêmes, dans le croisement des « dire d'acteurs » (la prise en compte des commentaires des uns et des autres) et dans le repérage des implications de ces acteurs dans les différents réseaux auxquels ils appartiennent et qui, normalement, ont été positionnés dans le schéma des acteurs.



Une étape importante de cette qualification est l'appréciation de l'influence de chaque acteur sur les enjeux autour du projet. C'est en s'appuyant sur les acteurs les plus influents et les plus positifs que l'équipe-projet fera progresser son action.

Il est important de considérer que ce travail de qualification ne relève pas d'une science exacte. Il s'agit de cerner les perceptions des uns et des autres, de décrypter les postures et d'éclairer progressivement les jeux d'acteurs pour s'appuyer sur les dynamiques positives.



**Exemple d'analyse AFOM (SWOT)**  
Positionnement des acteurs sur un projet de traitement des déchets (2018)

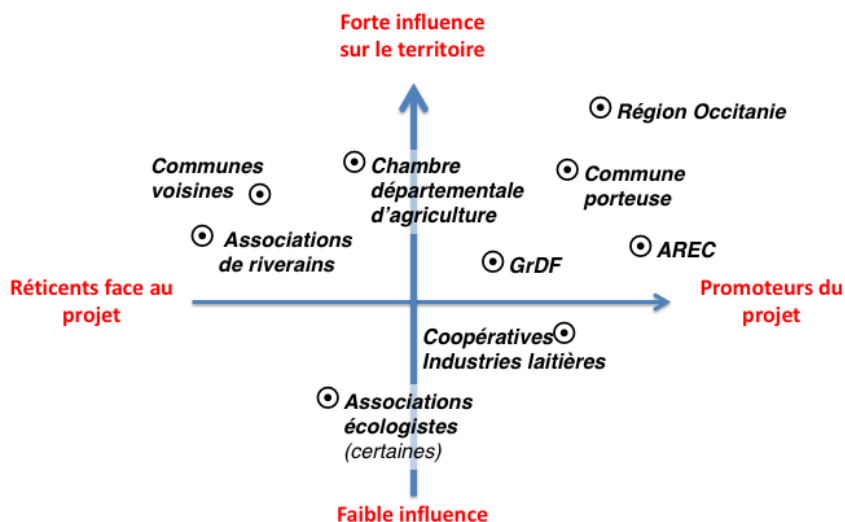
A ce titre, il est nécessaire d'écouter les anti-EnR et d'apporter de l'information en réponse à tous les acteurs, qu'elle que soit leur position. Le dialogue et la rencontre de ces acteurs est d'ailleurs essentielle.

#### 4/ Élaborer une matrice sensible de positionnement des acteurs

A l'issue de ces étapes qui auront permis de préciser les positions relatives en termes d'influence et de volonté de collaborer, il sera possible de construire une première cartographie sensible des acteurs. Ainsi, il sera envisageable de préciser la sensibilité des acteurs, la nature des relations qui se tissent entre les acteurs positionnés dans la cartographie et d'éclairer ainsi les jeux d'acteurs qu'il sera indispensable de prendre en compte pour favoriser l'émergence du projet (et plus encore quand il s'agira de développer et mettre en œuvre le projet).

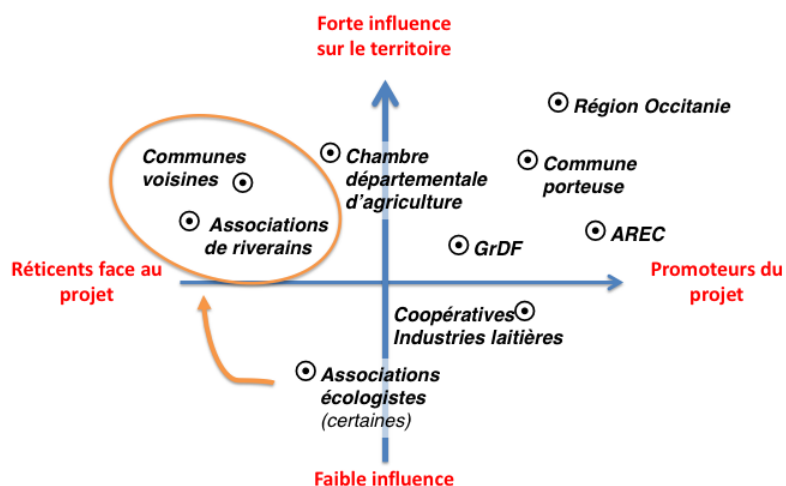
Cette cartographie sera proposée aux élus de la collectivité comme un outil dynamique, à mettre à jour à intervalles réguliers pour optimiser la mobilisation des différentes parties prenantes et pour mettre en œuvre dans les meilleures conditions le projet EnR concerné.

Cette quatrième étape, après le recensement, les entretiens et la qualification, vise à positionner de manière aussi visuelle que possible les acteurs en fonction, d'une part de leur rapport au projet EnR, d'autre part de leur influence sur le territoire. La visualisation de ces positionnements permettra aux élus et agents de la collectivité de repérer les acteurs sur lesquels ils peuvent ou doivent s'appuyer.



Cette représentation permet de mieux saisir la complexité des relations entre les acteurs. Elles peuvent être visualisées sous forme de flèches ou de liens entre les parties concernées.

Ce décryptage permet d'identifier les alliances qui peuvent/doivent être encouragées et les « lignes de front » qu'il faut prendre en compte pour promouvoir telle ou telle option.



Dans cet exemple, les riverains font alliance avec les représentants des communes voisines pour s'opposer au projet de méthanisation porté par la collectivité. Ce front du refus pourra être renforcé par l'appui des associations nationales opposées à la méthanisation au motif (par exemple) qu'elle encouragerait la concentration des élevages.

La commune porteuse devra alors construire une alliance « en faveur » entre la coopérative locale, GrDF (intéressé par la production de biométhane) et la chambre d'agriculture, pour peser sur le débat et emporter l'accord.