ÉTUDE-ACTION

L'éducation populaire au service de la transition écologique juste

Diagnostic territorial - Ville et Eurométropole de Strasbourg

Une démarche menée en coopération par le Labo de l'ESS, e-graine et la Fabrique des transitions

Le Labo de l'ESS est le think tank de l'économie sociale et solidaire en France. Par l'observation et l'analyse d'initiatives inspirantes dans les territoires et son approche ouverte et de co-construction, il a pour mission de documenter et d'impulser des dynamiques collectives, et de montrer la capacité transformatrice de l'ESS auprès de celles et ceux qui veulent agir pour une transition écologique juste, face aux grands défis démocratiques, sociaux et environnementaux de notre temps. Plus d'informations sur le site internet : https://www.lelabo-ess.org/

e-graine est un mouvement associatif d'éducation populaire composé de bénévoles et de professionnel·le·s, regroupé·e·s au sein d'associations locales, et d'une Union, avec pour mission d'accompagner les habitant·e·s dans la définition de leur mode d'actions afin d'apporter des réponses collectives, pensées par tou·te·s et pour tou·te·s pour être en capacité de faire des choix éclairés. Plus d'informations sur le site internet : https://www.e-graine.org/

La Fabrique des transitions est une alliance de près de 400 territoires et acteur·rice·s engagé·e·s dans la transition écologique, née de la mutualisation d'expériences pionnières. La Fabrique des transitions travaille au développement d'une ingénierie de la conduite de changement systémique à l'échelle des territoires. Elle accompagne les territoires à co-construire des mécanismes des résiliences. Plus d'informations sur le site internet : https://www.fabriquedestransitions.net

Avec le soutien de :

Présentation de l'étude-action

L'étude-action « L'éducation populaire au service de la transition écologique juste » est **une démarche expérimentale** initiée en 2024 par le Labo de l'ESS, e-graine et la Fabrique des transitions.

S'appuyant sur les méthodologies et savoir-faire des trois organisations, celle-ci vise à **favoriser nationalement et localement les coopérations entre organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS), de l'éducation populaire et pouvoirs publics**, dans une perspective de transition écologique juste[1].

Un cadre analytique : une théorie du changement et un radar au service de la transition écologique juste des territoires

L'étude-action repose sur une **théorie du changement** formulée dès 2023 dans une note fondatrice[2] : pour réussir une transition écologique juste, il faut allier changement des modèles économiques, changement culturel et changement des modes de gouvernance. Ces changements doivent s'appuyer sur des **alliances** entre :

- **acteur·rice·s de l'ESS** (porteur·euse·s de modèles socio-économiques alternatifs),
- **acteur·rice·s de l'éducation populaire** (facilitateur·rice·s de l'engagement individuel et collectif dans des démarches de transformation),
- **pouvoirs publics** (disposant de la légitimité politique et des moyens publics).

Enrichie tout au long de la démarche, cette théorie du changement est conçue comme **un processus dynamique** suivant trois principales étapes, associées à un certain nombre de prérequis[3] :

Étapes		Prérequis
1	Faire de la transition écologique juste **un horizon stratégique partagé**	– **Comprendre les enjeux** de transition écologique juste – **Reconnaître la transition écologique juste comme un objectif central** pour notre société, le territoire et son organisation – **Engager son organisation dans une dynamique de changement** au service de cette vision stratégique – **Partager et nourrir réciproquement sa vision et ses objectifs** avec les autres acteur·rice·s du territoire – **Identifier une ou des causes communes** permettant de concrétiser une vision stratégique partagée
2	Construire une **dynamique de coopération**, un cadre d'action commun	– **Créer les conditions d'une confiance réciproque** entre acteur·rice·s – **Comprendre la complémentarité** entre acteur·rice·s – **Co-construire une démarche territoriale de transition** s'appuyant sur cette complémentarité

[1] La transition écologique juste désigne « une transformation radicale et démocratique de notre société visant à assurer tant la soutenabilité écologique de cette dernière qu'une réponse digne et suffisante aux besoins de tou·te·s et l'émancipation de chacun·e ». Pour en savoir plus, consulter : https://www.lelabo-ess.org/transition-ecologique-juste

[2] Voir la note stratégique « L'éducation populaire au service de la transition écologique juste » réalisée par le Labo de l'ESS et e-graine, publiée en juin 2023 : https://www.lelabo-ess.org/education-populaire-transition-juste

[3] La théorie du changement et ses étapes sont présentées plus précisément dans le rapport interterritorial de l'étude, disponible via ce lien : https://www.lelabo-ess.org/l-education-populaire

3	Consolider une **gouvernance territoriale** au service de la transition écologique juste	– **Associer plus largement**, en interne et en externe, au fur et à mesure de la démarche – **Pérenniser des espaces de co-pilotage et d'échange** autour de la démarche – **Transmettre et capitaliser** pour créer des communs au sein de la démarche – **Évaluer la démarche** et révéler sa plus-value pour le territoire afin de piloter l'évolution de la transition

Dans le but d'opérationnaliser cette théorie du changement, celle-ci a été déclinée sous forme d'un **radar**, conçu comme un support à destination des parties prenantes afin d'auto-évaluer leur positionnement et d'interroger les conditions et les moyens à mettre en place collectivement pour réussir localement une transition écologique juste. Utilisé tout au long de la démarche, il peut ainsi permettre de mesurer la progression collective. Celui-ci est présenté en page suivante.

La construction de ce radar a permis de compléter la vision dynamique proposée ci-dessus en identifiant des indicateurs clés regroupés en trois catégories correspondant aux trois types d'acteur·rice·s ciblé·e·s par la théorie du changement : éducation populaire, ESS, pouvoirs publics. Le cœur du radar est composé de la vision partagée de la transition juste, c'est-à-dire la ou les causes communes qui guident les acteur·rice·s du territoire. En résumé, le cœur du radar représente l'objectif à atteindre collectivement, les branches du radar, les outils pour y parvenir.

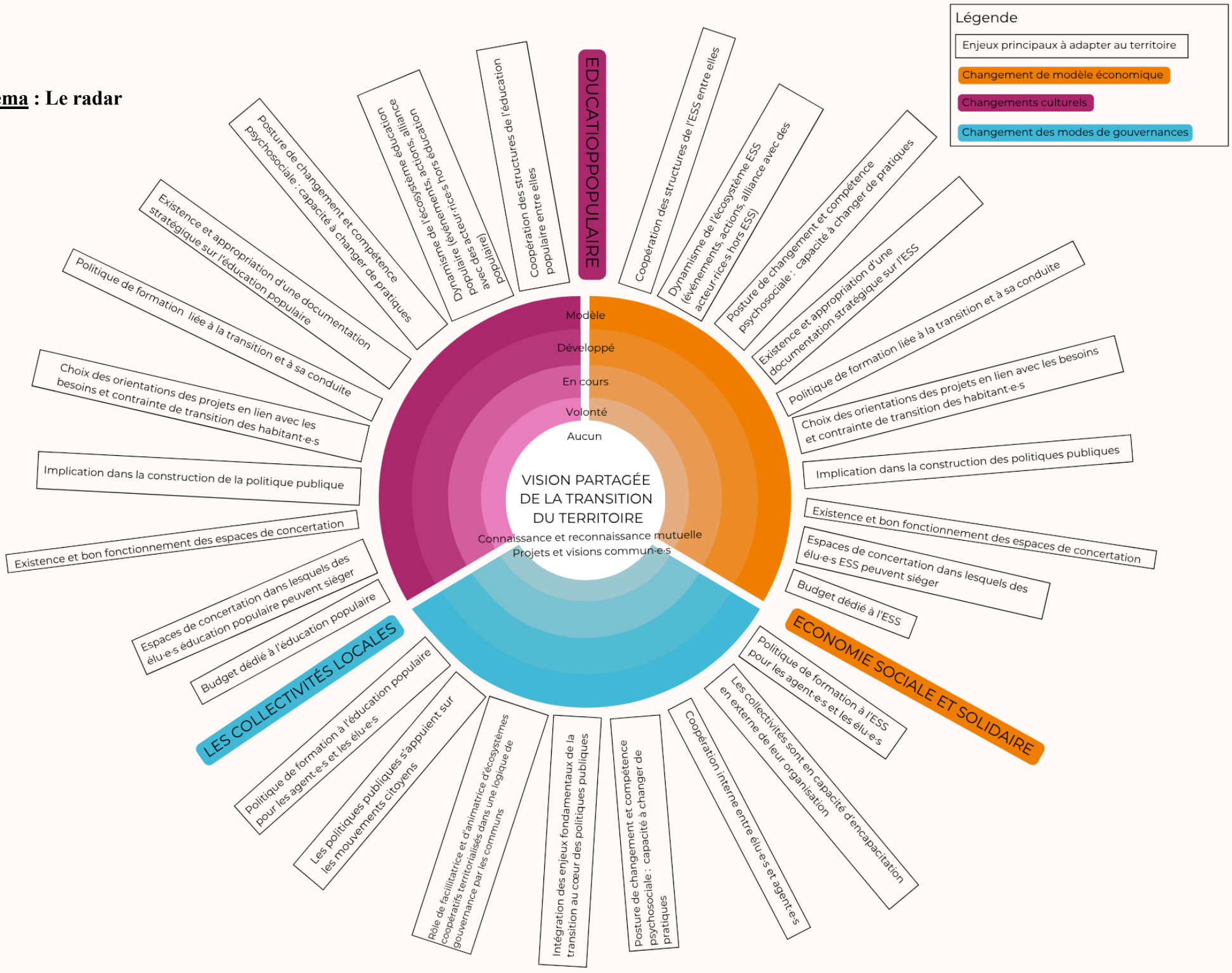
Cet outil n'est pas normatif : il se veut évolutif et a vocation à s'adapter à chaque territoire, selon ses spécificités. Il doit avant tout **servir une démarche d'auto-évaluation collective** – pouvant être nourrie et animée par un tiers de confiance comme c'est le cas pour le Labo de l'ESS, e-graine et la Fabrique des transitions dans la réalisation des diagnostics territoriaux de cette étude-action – et de base d'échange pour les acteur·rice·s locaux afin se positionner ensemble sur les étapes à mener et les priorités à sélectionner.

Précisions sur la construction de la théorie du changement et du radar

La théorie du changement et le radar ont été construit·e·s dans un processus collectif de réflexion, à la fois itératif et interactif, nourri à deux niveaux :

– Un **groupe de travail national** composé d'acteur·rice·s et réseaux de l'ESS, de l'éducation populaire et de représentant·e·s de pouvoirs publics ainsi que de chercheur·euse·s (46 membres au total). Réuni quatre fois entre 2024 et 2025, celui-ci a permis de consolider la méthodologie de la démarche et de préciser le cadre théorique initial, puis de partager les enseignements issus de ces territoires, dans une logique d'apprentissage entre pairs.
– Les **territoires pilotes**, terrains d'étude riches en enseignements (voir ci-dessous).

<u>Schéma</u> : Le radar



Trois terrains de co-apprentissage : des diagnostics territoriaux au service des dynamiques locales et d'une réflexion nationale

Résolument ancrée dans le réel, l'étude-action vise à **nourrir la théorie du changement esquissée à partir des pratiques et enjeux des acteur·rice·s locaux·ales** en même temps qu'à **renforcer ces dynamiques locales**, à partir des réflexions portées à l'échelle nationale et du savoir-faire des trois organisations partenaires (voir encadré ci-dessous). Les territoires pilotes de l'étude-action sont donc à la fois des territoires apprenants et des territoires d'apprentissage pour l'étude-action.

Ces terrains d'expérimentation ont été choisis tant pour leur motivation à s'engager dans une démarche de diagnostic qu'en fonction des critères de diversité (géographique, de taille, etc.) formulés dans le cadrage de l'étude-action. Ils sont au nombre de trois :

- La **Ville de Bergerac** (26 852 habitant·e·s en 2022 selon l'Insee) dans le département de la Dordogne ;
- La **Communauté Urbaine de Dunkerque** (192 554 habitant·e·s en 2021 selon Insee) dans le département du Nord ;
- L'**Eurométropole de Strasbourg** (517 386 habitant·e·s en 2022 selon l'Insee) dans le département du Bas-Rhin).

Chacun de ces territoires a fait l'objet d'un **diagnostic territorial** visant à analyser le jeu d'acteur·rice·s et les dynamiques de coopérations locales par le prisme de la théorie du changement et du radar. Fondée sur une hybridation des méthodes du Labo de l'ESS, d'e-graine et de la Fabrique des transitions, la méthodologie de ces diagnostics territoriaux se structure autour de trois temps consécutifs :

- **Un travail préparatoire avec la collectivité** permettant de bien cadrer la démarche et les attentes réciproques, de réaliser une analyse des textes cadres (documents stratégiques, ressources préexistantes, etc.) et de construire une cartographie des principaux·ales acteur·rice·s locaux·ales pertinent·e·s à associer à la démarche. Quelques échanges informels avec certain·e·s d'entre eux.elles ont pu par ailleurs permettre de bien clarifier les objectifs et la méthodologie des diagnostics territoriaux et de recueillir de premiers témoignages permettant d'affiner la cartographie et d'identifier des premiers enjeux à investiguer par la suite.

- Une série d'**entretiens bilatéraux** avec les acteur·rice·s locaux·ales (notamment élu·e·s et agent·e·s de la collectivité, services de l'État, principaux acteur·rice·s de l'éducation populaire et de l'ESS, autres acteur·rice·s pertinent·e·s sur le sujet de transition écologique juste) réalisés par les trois organisations partenaires lors d'une visite du territoire et complétés par quelques entretiens menés via visioconférence. Ces entretiens permettent de collecter des paroles - nécessairement situées et subjectives - mais dont le croisement permet de nourrir une première lecture des enjeux du territoire, contribuant à **un état des lieux du jeu d'acteur·rice·s**.

- Une **mise en débat** de cet état des lieux lors d'une demi-journée d'échange organisée sur le territoire avec un panel élargi d'acteur·rice·s à travers :
  - Une rapide présentation de la démarche et de la théorie du changement ;
  - Une présentation des enseignements tirés des entretiens menés lors de l'étape d'état des lieux, suivie d'échanges permettant de confirmer ou d'amender collectivement les constats formulés ;
  - Des ateliers en sous-groupe afin de consolider le diagnostic et éventuellement de dégager des pistes de réponse aux problématiques identifiées.

  Ce temps de réflexivité collective, animé par les trois partenaires grâce à des méthodes d'intelligence collective, permet d'aboutir à un **diagnostic consolidé,** que restitue chaque rapport territorial.

Précisions sur la méthodologie et le rôle du Labo de l'ESS, e-graine et la Fabrique des transitions

La démarche des diagnostics territoriaux réalisés dans le cadre de l'étude-action n'est **ni normative, ni comparative**. Il ne s'agit pas de calquer localement une grille d'analyse décontextualisée mais bien, à travers les outils développés au niveau national et à partir des paroles exprimées par les acteur·rice·s eux·elles-mêmes, de proposer un cadre pour engager une réflexion collective sur les enjeux révélés explicitement ou implicitement par les entretiens.

Réalisé à partir d'une cartographie nécessairement restreinte d'acteur·rice·s et d'une écoute elle-même située et interprétative, **les états des lieux produits à la suite des entretiens ne prétendent ni à l'exhaustivité ni à une totale représentativité**. Néanmoins, le croisement de ces entretiens et la mise en débat lors de la rencontre collective permettent de limiter les biais liés aux subjectivités. C'est en ce sens que nous qualifions le résultat de ces échanges de diagnostics consolidés.

Ces diagnostics permettent d'identifier tant des **forces** du territoire et de son jeu d'acteur·rice·s – points d'appui pour une démarche de transition écologique juste – que des **fragilités** et tensions à prendre en compte et à dépasser.

Ainsi, la posture du Labo de l'ESS, d'e-graine et de la Fabrique des transitions dans la réalisation de ces diagnostics est-elle moins celle d'experts extérieurs que de **tiers de confiance** (liée à l'écoute et la confidentialité des échanges) et de **facilitateurs** au service de l'épanouissement des coopérations locales en faveur d'une transition écologique juste.

Synthèse du diagnostic territorial réalisé à Strasbourg

Le diagnostic territorial du territoire pilote de l'Eurométropole de Strasbourg a été réalisé conformément à la méthodologie décrite précédemment.

- Cadrage et travail préparatoire. Le cadrage de la démarche de diagnostic a été réalisé au second semestre 2024 à travers un double contact avec :
  - L'élu métropolitain en charge de l'économie sociale et solidaire, M. Antoine Dubois, et le service dédié, mutualisé entre la **Ville et l'Eurométropole de Strasbourg**, porteurs d'une instance de co-construction des politiques publiques locales en matière d'ESS : le Conseil de l'ESS.
  - L'élu municipal en charge de la jeunesse et de l'éducation populaire, M. Guillaume Libsig, et le service mutualisé entre la **Ville et l'Eurométropole de Strasbourg** en charge du développement de l'éducation populaire et des relations avec les centres socio-culturels.

  Ces premiers échanges ont permis de préciser les intentions du diagnostic et de réaliser une cartographie des acteur·rice·s à interroger.

Éléments de contexte sur le territoire

Nombre d'habitant·e·s : 517 386 habitant·e·s en 2022 selon l'Insee

Caractéristiques socio-économiques remarquables

- 26% des habitants vivant sous le seuil de pauvreté contre 15,4% en France en 2023 selon l'Insee ;
- L'ESS représente 11% des emplois de l'Eurométropole, qui concentre 70% de la masse salariale de l'ESS de la collectivité Européenne d'Alsace ;
- Un Conseil de l'ESS co-animé par l'Eurométropole de Strasbourg et la Cress Grand Est, créé en 2010 et regroupant plus de 180 organisations de l'ESS, agent·e·s et élu·e·s avec pour ambition de co-constuire la politique ESS du territoire ;
- Une politique de mobilité douce ambitieuse (première ville cyclable de France).
- Un Schéma de Promotion des Achats Socialement et Ecologiquement Responsables (SPASER)

Caractéristiques politico-administratives

L'Eurométropole de Strasbourg compte 33 communes, dont la Ville de Strasbourg. Elle fait partie de :

- La Collectivité européenne d'Alsace, née en 2021 de la fusion des collectivités départementales du Bas-Rhin et du Haut-Rhin, qui porte notamment plusieurs plans de gestion de la nature dans les espaces ruraux et périurbains ;
- La Région Grand-Est qui porte notamment une politique d'achats durables via son Schéma de Promotion des Achats Socialement et Ecologiquement Responsables (SPASER).

Liens vers les ressources clés

- Un Plan Climat 2030[4] avec des objectifs opérationnels et stratégiques de transition climatique ;
- Un projet alimentaire territorial[5], dispositif qui fédère la filière alimentaire locale ;
- Une vision commune du Conseil de l'ESS (en annexe), un document co-écrit avec les acteur·rice·s de l'ESS.

[4] Pour plus d'informations : https://www.strasbourg.eu/plan-climat
[5] Pour plus d'informations : https://www.strasbourg.eu/projet-alimentaire-territorial

- Entretiens bilatéraux. Un total de **26 entretiens** a été réalisé durant la phase d'état des lieux : 17 entretiens menés le 14 février 2025 lors d'une visite à Strasbourg et 9 entretiens réalisés en visioconférence.
- Demi-journée de mise en débat de l'état des lieux. Ce temps de consolidation collective du diagnostic a été réalisé à Strasbourg le 22 mai 2025 et a rassemblé **46 participant·e·s**.
- Participation à deux sessions du Conseil de l'ESS, le 13 octobre 2024 et le 22 mai 2025 afin de participer au groupe de travail sur les orientations du Conseil.

En cumul des entretiens individuels et temps collectifs, ce sont au total **50 personnes** qui ont directement contribué à la démarche.

Catégories d'acteur·rice·s	Organisation	Personnes interviewées
Pouvoirs publics	État déconcentré (Préfecture)	Asma Kilicoglu
	Eurométropole de Strasbourg	Antoine Dubois (élu)
		Guillaume Libzig (élu)
		Karine Bougaud
		François Desrues
		Sandra Guilmin
		Clément Laheurte
		Aymeric Noel
		Carmen Paolone-Knaub
		Camille Roux
		Philippe Schnitzler
		Marie-Cécile Sprunck
	Région Grand Est	Xavier Rihay
Économie sociale et solidaire	Activ'Action	Iyas Al Shouli
		Fabien Schmitt
	Agence du climat	Emmanuel Rivière
	Alsace Nature	Stéphane Giraud
	Association Migration solidarité et Echanges pour le Développement	Nadège Heintz
	bYfurk	Philippe Kuhn
	Colecosol	Olivier Meyer
	Cooproduction	Stéphane Bossuet
	Cress Grand Est	Antonina Dugoua-Macé
		Damien Lang
	Cybergrange	Jérôme Tricomi
	Emmaus Connect	Marie Greimel
	Emmaus Mundo	Yann Vancampen

	Eurythmia	Chloé Lesage
	FACE Alsace	Emeline Renaud
	Fondation de France	Elodie Wach
	Fondation INFA Grand Est	Zarna Abdou
	France Active Alsace	Florence Remy
	Krysalis	Britta Berndt
	Le Labo des partenariats	Charles-Etienne Dupré La Tour
		Margot Royer
	Le Stück	Tom Baumert
	Les Ateliers à projets	François Bunner
	Maison du compost	Pascale David
	Secours Populaire Français Est	Malicia Oertel
	Stamtish	Laura Suffissais
	Start-up de territoire	Cécile Dupré La Tour
	Union Régionale des Structures d'Insertion par l'Economique d'Alsace	Emmanuelle Daviau
Éducation populaire	Centre Social et socio-Culturel Fossé des Treize	Marion Gaeng
	Centre Social et socio-Culturel Montagne verte	David Gall
	Fédération Des Maisons des Jeunes et de la Culture	Piero Calvisi
		Benoit Maqueda
	Fédération des CSC 67	Zohia Hamou-Lhad
	Horizome	Mathieu Klein
		Hara Oumar
		Grégoire Zabé
	La Ligue de l'enseignement du 67	Maurice Motsch
	SINE	Clémentine Gavarini

Le diagnostic réalisé à partir de ces différents temps est présenté ci-dessous, suivant trois parties :

- Les **points forts** du territoire, sur lesquels s'appuyer pour mener une transition écologique juste réussie ;
- Des **points de fragilité** partagés, sur lesquels travailler collectivement pour les dépasser ;
- Des **pistes d'action**, nourries de recommandations du Labo de l'ESS, d'e-graine et de la Fabrique des transitions, précisées collectivement lors de la demi-journée de mise en débat.

Des points forts sur lesquels s'appuyer

• Un écosystème dynamique et engagé, structuré par des relations interpersonnelles fortes

L'écosystème d'acteur·rice·s public·que·s et privé·e·s sur le territoire est dense, diversifié et fortement engagé. Il se compose d'un grand nombre d'organisations actives de l'ESS, de l'éducation populaire et environnementale couvrant des domaines variés et complémentaires (alimentation, mobilité, monnaie locale, environnemental, etc). Il porte avec l'Eurométropole de Strasbourg les sujets de la transition écologique juste et de la coopération. Au sein de l'ESS et de l'éducation populaire, une partie de cet écosystème adopte une approche militante de ces enjeux, salarié·e·s et bénévoles portant cet engagement dans le cadre de leur vie professionnelle et souvent personnelle.

L'interconnaissance entre acteur·rice·s (au sein des trois catégories décrites ci-dessus, mais aussi entre elles) est forte : des relations interpersonnelles de confiance se sont nouées au fil du temps entre acteur·rice·s socio-économiques, agent·e·s et élu·e·s de l'Eurométropole, pour partie grâce aux différents espaces d'échange mis en place localement (voir ci-dessous).

Ces relations contribuent à développer des projets co-portés entre acteur·rice·s de l'ESS et de l'éducation populaire, en lien avec les besoins du territoire. Elles permettent de démontrer la complémentarité entre les deux approches, en favorisant localement l'innovation sociale et l'émergence de nouveaux modèles socio-économiques.

• De nombreux espaces de dialogue, une ambition de co-construction

De nombreux espaces d'échanges existent pour rapprocher l'ensemble des acteur·rice·s du territoire. C'est le cas notamment du **Conseil de l'ESS** qui réunit les organisations de l'ESS et collectivités afin, par le dialogue et l'interconnaissance, de co-construire la politique publique de l'ESS. Le Conseil de l'ESS est animé par la collectivité et le Pôle ESS, porté par la CRESS Grand Est[6]. Le **dispositif Territoire 100% apprenant** – porté par cooproduction, membre du Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) Kaléidoscoop, France Active Alsace, la Régie des Ecrivains, Emmaüs Mundo' et Activ'Action – vise également à développer la coopération territoriale sur l'innovation territoriale entre les acteur·rice·s de l'ESS et vient en complémentarité du Conseil de l'ESS, avec une vocation d'accompagnement[7] et de création collectif d'outils. **L'Agence du Climat**, association créée en 2021 par l'Eurométropole pour accompagner la transition énergétique du territoire et de ses acteur·rice·s, constitue un espace de dialogue réunissant plus largement des acteur·rice·s associatifs, institutionnel·le·s et économiques[8]. Outre la facilitation de l'interconnaissance entre acteur·rice·s, ces espaces permettent de contribuer concrètement à l'élaboration de projets communs et de partenariats (le projet bYfurk par exemple initié dans le cadre d'un conseil de l'ESS).

La question écologique est au cœur de l'ensemble de ces espaces. Par exemple, plusieurs groupes de travail sont animés au sein du Conseil de l'ESS sur le sujet, afin de déterminer des objectifs partagés et des solutions collectives (voir ci-dessous).

[6] Pour en savoir plus : https://www.cress-grandest.org/fr/les-poles-ess.html
[7] Pour en savoir plus : https://territoire-apprenant.coop/
[8] Pour en savoir plus : https://agenceduclimat-strasbourg.eu/

Le Conseil de l'ESS : une instance en transformation

Treize années après sa création, le Conseil de l'ESS a réalisé en 2023 un bilan de son action[9] et initié une **nouvelle phase autour des enjeux de transitions**, dans un contexte et un écosystème d'acteur·rice·s locaux·ales en évolution.

Les groupes de travail dédiés au sujet mobilisent différents outils : animation de temps d'intelligence collective par ses membres en co-responsabilité (en s'appuyant sur des outils et méthodes d'éducation populaire comme les débats mouvants), partages d'expériences entre pairs et valorisation des actions portées sur le territoire. L'ambition est de faire participer un grand nombre d'acteur·rice·s à la production.

Ce travail a donné lieu à la **rédaction en 2025 d'une vision commune de la démarche des transitions** (extrait en annexe 1). Cette vision a vocation à se décliner sur le territoire et si possible en lien avec les projets associatifs des structures ayant contribué à sa rédaction et, ce faisant, à faciliter la coopération entre elles mais aussi à faciliter l'intégration de nouveaux acteur·rice·s sur le territoire.

Ces évolutions amènent les membres du Conseil à se questionner sur :

- Son **niveau d'intervention** : rôle stratégique et/ou plus opérationnel ;
- Son **périmètre.** Deux enjeux ressortent : transcender les typologies d'acteur·rice·s (sortir des « casquettes ») et éviter de rester dans l'entre soi.

La vision commune définie collectivement à vocation à se décliner en objectifs politiques et opérationnels. L'ensemble des productions (comptes-rendus, document de présentation de la vision, etc.) sont accessibles via ce lien : https://drive.google.com/drive/folders/1b0eJKbnGlNhmlcAi9e1f_iOGert7Q0A4

Des points de fragilité à dépasser

Volonté et engagement sur le territoire, espaces de discussion, lien de confiance et expérimentation sur lesquels s'appuyer constituent des points forts essentiels du territoire. Les échanges ont permis de révéler plusieurs autres éléments à traiter pour favoriser un changement d'échelle de la coopération sur le territoire.

• Des logiques concurrentielles persistantes, nourries par des cultures différentes

Avec les changements de contractualisation, l'apparition de nouvelles façons de faire, des règlementations européennes, la raréfaction des crédits publics, des logiques concurrentielles viennent freiner la coopération pourtant souhaitée par les acteur·rice·s.

Aujourd'hui, les structures du territoire collaborent avec l'objectif de renforcer la coopération et de la faire vivre à long terme. Or, malgré cette volonté et des exemples encourageants (entre des centres sociaux et des structures de l'ESS notamment), les acteurs de l'éducation populaire et du reste de l'ESS rencontrent des difficultés à travailler ensemble. Deux éléments expliquant ces difficultés sont régulièrement cités par les personnes interrogées :

- Une défiance existe au sein de l'écosystème envers les nouveaux·elles acteur·rice·s de l'ESS, parfois perçue comme une catégorie trop large, insuffisamment cohérente. Le lancement de projets innovants est parfois jugé comme prenant peu ou mal en compte les spécificités du territoire, notamment dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) ;

[9] Ce bilan est disponible sur le site de la CRESS Grand Est, à cette adresse : https://www.cress-grandest.org/UserFiles/File/bilan-13ans-conseil-de-l-ess.pdf

- L'éducation populaire fait face à la difficulté de faire émerger une vision renouvelée de ce qu'elle est (trop souvent réduite à l'accueil des jeunes) et de son rôle pour la transition. Les structures de l'éducation populaire participent assez peu au Conseil de l'ESS, notamment pour des raisons d'effectifs réduits, de manque de temps et d'un moindre sentiment d'appartenance à l'ESS.

Ce phénomène est amplifié par un certain cloisonnement des politiques publiques en miroir à celui des structures : les organisations, réseaux et services de l'Eurométropole de Strasbourg ont des objectifs, contraintes administratives et temporelles propres. La nécessité d'évolution des modèles est partagée par l'ensemble des acteur·rice·s de l'ESS et de l'éducation populaire.

La démarche a révélé des désaccords persistants entre les organisations du territoire à propos de leur rôles réciproques dans la transition locale, oppositions que n'a pas permis de résoudre la médiation opérée par le Labo de l'ESS, e-graine et la Fabrique des transitions.

• Un risque d'essoufflement de la co-construction, face au besoin d'articulation renforcée des espaces de délibération

Si l'existence d'une pluralité d'espaces de dialogue est une force, elle doit faire l'objet d'une attention particulière de positionnement de chacun. Les acteur·rice·s du territoire indiquent régulièrement participer à plusieurs de ces différents espaces. Chronophage dans un contexte où les moyens des acteur·rice·s sont limités, cet émiettement de la participation ne permet pas toujours de s'investir pleinement dans chacun d'eux et risque d'entraîner de la lassitude, d'autant que la dynamique du Conseil de l'ESS a pu souffrir par le passé d'un manque de cap clair dans ses objectifs. La proposition en cours de débat de créer une nouvelle instance de la transition pourrait ajouter un nouvel espace de discussion, à articuler au Conseil de l'ESS, avec une majorité de membres en commun.

De leur côté, les structures historiques de l'éducation populaire ont leurs propres réseaux, dans lesquels la question de la transition écologique est identifiée comme un axe transversal à l'exemple des projets menés. Elles traitent souvent la question des transitions de façon indirecte, en s'appuyant sur les sujets d'alimentation, de mobilité ou de la consommation par exemple. C'est aujourd'hui la gestion de la précarité qui prend le pas sur la question des transitions, les structures étant principalement positionnées dans les quartiers prioritaires. L'éducation populaire, comme une partie de son public, est impactée par des enjeux financiers préoccupants qui ne permettent pas dans les conditions actuelles de transformer le fond des projets pédagogiques, malgré les volontés et l'engagement des personnels.

• Des relations interpersonnelles qui ne doivent pas freiner la capacité à évaluer collectivement

Le **manque d'évaluation récurrente et partagée des réussites et des échecs** freine également l'évolution de la coopération. Les processus pour éviter de reproduire des situations qui ont par le passé créé des dysfonctionnements, ne sont pas pensés collectivement. Inversement, les réussites ne sont pas suffisamment valorisées, alors qu'elles sont nécessaires pour créer une dynamique positive (par exemple le choix politique de mise en place de subventions pluriannuelles dans le domaine tous les domaines d'action de la collectivité, préférée aux marchés publics).

Dans ce cadre, **les relations interpersonnelles fortes constatées peuvent devenir bloquantes** et conduire à des fragilités dans la co-construction ou la mise en place des politiques publiques :

- D'une part, parce qu'elles peuvent renforcer les silos (notamment dans le lien entre les structures et l'administration publique). La répartition des compétences des différentes collectivités et le rôle des élu·e·s ne sont pas suffisamment identifiés par les organisations, la transition écologique étant souvent transversale aux politiques publiques. En outre, cette situation peut présenter un risque de trop forte personnalisation entre les acteur·rice·s privé·e·s et public·que·s.
- D'autre part, parce que cette dimension affective des relations peut créer de la déception. Les attentes réciproques entre acteur·rice·s socio-économiques et des collectivités (notamment les élu·e·s, dont une

partie sont issu·e·s professionnellement ou extra-professionnellement de l'ESS) se révèlent parfois décorrélées des capacités réelles de chacun·e.

Des pistes d'action pour avancer

En s'appuyant sur l'état des lieux initial, l'étape de mise en commun et les travaux du Conseil de l'ESS, notamment les groupes de travail sur la transition qui ont lieu en parallèle de l'étude-action, nous formulons plusieurs pistes d'actions pour dépasser les freins identifiés en s'appuyant sur les forces du territoire à mener conjointement

• Renforcer la transversalité de l'ESS et des pratiques de co-construction au sein des services de l'Eurométropole

- **Renforcer la politique de formation des agent·e·s et élu·e·s de la collectivité à l'ESS et l'éducation populaire** ;
- **Mettre en place une méthode facilitant les échanges entre les services de la collectivité traitant du sujet de la transition écologique juste**, afin de renforcer la cohérence des politiques publiques menées ;
- **Intégrer, plus encore, d'autres services des collectivités dans le Conseil de l'ESS** :
  - ⇒ Service Environnement et transition énergétique ;
  - ⇒ Service Participation ;
  - ⇒ Direction de projet politique de la Ville.
- **Développer et proposer à l'ensemble des services de la collectivité des outils de co-construction de la politique publique sur le temps long** en s'appuyant sur l'expérience du service Emploi et Économie Solidaire qui a expérimenté ces méthodes via le conseil de l'ESS (par exemple l'expérimentation de la co-construction).

• Clarifier les rôles des différentes instances en distinguant fonctions de dialogue et fonction d'opérateur

Les différentes instances de dialogue rassemblent une partie conséquente des acteur·rice·s de l'ESS du territoire. Créatrices d'interconnaissance et de compréhension mutuelle entre leurs membres, elles tendent néanmoins à se superposer en partie sur les enjeux de transition. Il semble donc nécessaire de clarifier les rôles de ces différentes instances, en distinguant fonctions de dialogue, de réflexion stratégique et opératrices. Un espace de dialogue n'est pas un espace de décision : il faut donc déterminer les objectifs de chaque instance.

Trois pistes alternatives semblent pouvoir être explorées afin de constituer un réel espace de co-construction des politiques de transition :

- **Créer une instance dédiée (« Conseil des transitions »)**[10], réunissant largement les acteur·rice·s public·que·s et privé·e·s qualifié·e·s sur le sujet. Une telle option présenterait néanmoins le risque de complexifier la gouvernance des enjeux en se surajoutant aux espaces actuels et de contribuer à l'essoufflement des contributions du fait de la multiplication des sollicitations. Cette piste semble la moins compatible avec les contraintes remontées par les acteur·rice·s locaux·ales.

[10] Cette proposition fait partie des actions envisagées dans le cadre du Conseil de l'ESS lors des réflexions portées depuis 2023 (voir encadré ci-avant).

- **Faire pleinement évoluer le cadre du Conseil de l'ESS en élargissant son périmètre aux politiques de transition, avec et au-delà de l'ESS (en veillant à ne pas diluer la spécificité de l'ESS), à condition de :**
  - ⇒ Intégrer de nouvelles typologies d'acteur·rice·s en lien avec les questions de transition (acteur·rice·s économique hors ESS) **et** associer les représentant·e·s d'instances citoyennes (exemple : le Conseil de Vie Interculturelle et Citoyenne[11] ou le Conseil de développement[12]).
  - ⇒ Renforcer le groupe de pilotage de cette instance en associant des représentant·e·s des différentes catégories qui le composent ainsi que les services de la collectivité concernés par les enjeux de transition, afin d'organiser son animation ;
  - ⇒ Déterminer une temporalité de vie de ce Conseil, en la faisant correspondre à la période d'atterrissage des ambitions politiques formulées
- **Créer des projets transverses entre l'agence du climat et le conseil de l'ESS afin de rapprocher les deux espaces et réfléchir ensemble à leur articulation :**
  - ⇒ Coordonner l'ensemble des projets de transition écologique et sociale sur le territoire ;
  - ⇒ Accompagner le Conseil de l'ESS dans la mise en place des projets solidaires et citoyens de transition écologique ;
  - ⇒ Créer, avec les structures environnementales du territoire, un parcours de formation à destination notamment des participant·e·s du Conseil de l'ESS et de la collectivité ;

• Développer la coopération sur le territoire

- **Réinterroger les pratiques de coopération entre structures et avec la collectivité** (différencier collaboration, partenariat et coopération) ;
  - ⇒ Valoriser les projets co-portés par les structures d'ESS, d'éducation populaire et de transition écologique juste ;
  - ⇒ Expérimenter le portage en coopération d'objectifs décidés par le Conseil de l'ESS, déclinés en projets portés par les structures concernées ;
  - ⇒ Aller au de-là de la facilitation des synergies.
- **Donner plus de place aux acteur·rice·s de l'éducation populaire au Conseil de l'ESS** et notamment à leur méthode ;
- **Former les acteur·rice·s privé·e·s et public·que·s à la coopération territoriale** et au développement de leur maturité coopérative[13] ;
- **Mettre en place des méthodes de gestion des conflits** afin de mettre en débat les désaccords entre les organisations du territoire ;
- **Renforcer la légitimité politique des espaces existants** et la posture des membres qui les composent ;
- **Déterminer les objectifs opérationnels et politiques**, déclinés de la vision partagée dégagée porté par le Conseil de l'ESS (annexe 1).

[11] Pour plus d'information : https://participer.strasbourg.eu/le-conseil-de-la-vie-interculturelle-et-citoyenne
[12] Pour plus d'information : https://codev-eurometropole.strasbourg.eu/nos-missions/
[13] S'appuyer sur le corpus développé par l'Instercoop : https://instercoop.fr/portfolio-item/maturite-cooperative-definition/

- Accompagner l'hybridation les modèles socio-économiques

– **Déterminer collectivement la prise en charge des objectifs de la transition écologique juste entre les collectivités territoriales et les organisations de l'ESS** :
  ⇒ Échanger avec les représentant·e·s du Conseil de l'ESS pour déterminer la capacité des structures locales à répondre aux besoins identifiés en lien avec les moyens alloués, notamment la forme du financement et la temporalité accordée ;
    - Construire une culture commune sur les modèles socio-économique ;
    - Créer un dialogue sur l'évolution des modèles ;
    - Identifier les acteur·rice·s ressources en capacité d'accompagner ces évolutions.
  ⇒ Accompagner des groupements pour exploiter l'ensemble des compétences présentes sur le territoire afin de répondre aux besoins identifiés.
– **Développer des programmes collectifs d'accompagnement destinés aux organisations de l'ESS** dans un contexte de contraintes croissantes sur les modèles économiques.

Annexe 1

pacte pour une économie locale durable — Strasbourg.eu eurométropole — cress Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Grand Est — PÔLE ESS Strasbourg Eurométropole

Vision de la démarche des transitions

Les transitions sont des chemins à parcourir collectivement pour passer d'un système individualiste vers un modèle plus durable et coopératif, protecteur du vivant humain et du vivant non humain. Elles intègrent les dimensions sociales, environnementales, économiques et démocratiques et visent à atteindre un commun de vie plus égalitaire qui ne reproduit pas les dominations de la société actuelle, et se construit dans le respect des limites planétaires. Elles s'appuient sur les scénarios "Génération frugale" et "Coopérations territoriales" de l'ADEME.

Notre démarche de transition et de transformation sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg sera une démarche de coopération, dans laquelle les ambitions seront communes, et dépasseront les objectifs individuels des acteur·ice·s. Elle s'engagera à long terme, avec des ambitions à court terme dont l'atteinte ne mettra pas fin à la démarche collective. Chacun pourra trouver sa place dans la démarche, qui sera ouverte aux habitant·es, aux membres de l'administration comme à tout·e acteur·ice économique qui partage cette volonté commune d'agir et souhaite s'y associer. Ses participant·es travailleront collectivement en coconstruisant les objectifs et les actions.

Cette démarche concernera l'ensemble des habitant·es, qui seront acteur·ices des transitions et non pas ses victimes. La co-construction permettra à toutes et tous d'exprimer leurs envies et leurs besoins qui sont constitutifs des politiques publiques. La démarche est accessible et pédagogique, et elle donnera du pouvoir d'agir aux habitant·es. Elle permettra de leur donner la parole et n'aura pas la prétention de penser à leur place. Les actions de la démarche s'appuieront sur les initiatives des habitant·es, qu'elle accompagnera et soutiendra.

Au sein de cette démarche, la Ville et l'Eurométropole seront un territoire d'action à égalité avec les territoires ruraux, longtemps délaissés de la transition et culpabilisés en vue d'un meilleur équilibre. L'Eurométropole de Strasbourg sera devenue une ville avec un rythme de vie soutenable, où l'on peut vivre heureux, et où les différents modes de vie se mélangent et qui vit en lien avec la nature et dans le respect du vivant. L'eau, l'air et le sol ne seront plus considérés comme des ressources inépuisables et seront protégés et rendus visibles, avec toutes leurs limites, aux yeux de toutes et tous.

La collectivité reconnaitra l'ampleur des enjeux et le besoin de coopération dans notre démarche collective et elle s'autorisera à en être partie prenante. L'administration se / nous laissera le droit à l'expérimentation et elle conférera des moyens humains et matériels à la démarche, ce qui permettra de la pérenniser sur le temps long.

Retrouvez les diagnostics des trois territoires pilotes ainsi que la synthèse de l'étude-action via ce lien :

Pour plus d'informations sur cette étude, contacter le coordinateur de la démarche :

Mickaël VARTUAROGLU
Chargé de projets collectifs
Le Labo de l'ESS
mickael@lelabo-ess.org