

## AFUL CHANTRERIE NANTES



### Faire ensemble pour la transition

La dynamique collective de l'AFUL Chantrerie est née en 2008 d'un projet de chaufferie bois rassemblant plusieurs établissements du monde de la recherche et de la technologie sur une zone d'activités (et d'habitations) située au Nord de la ville de Nantes. Cinq structures fondatrices de la dynamique, parmi lesquelles en pilote IMT Atlantique<sup>1</sup>, ont depuis été rejointes par d'autres et l'AFUL Chantrerie développe aujourd'hui de nouveaux projets de transition sur le territoire Chantrerie. Son action s'articule autour de différents axes : l'agriculture et la biodiversité, les déchets, la production et la consommation d'énergie, la mobilité, la surveillance et la sécurité, la convivialité et l'éducation. Le projet d'une chaufferie bois : une première victoire rapide comme levier de développement d'une dynamique collective misant sur la résilience du territoire.

« Avant le lancement de l'AFUL Chantrerie, personne ne se parlait sur le site. »

Bernald Lemoult, Directeur de recherche à IMT Atlantique & Directeur de l'AFUL Chantrerie

Comme le remarque Bernard Lemoult, fondateur de cette dynamique collective se consacrant au sujet de la transition écologique et sociétale, l'AFUL Chantrerie a permis aux différents établissements de la Chantrerie de se connaître, de se rencontrer autour d'enjeux communs et de mener des projets ensemble.

Cette coopération est plus précisément née d'un projet de création d'une chaufferie bois venant alimenter un réseau de chaleur. Le lancement de ce projet a reposé sur un intérêt collectif de rentabilité pour certains et sur l'importance d'agir pour une transition énergétique et sociétale pour les autres. Au vu de la montée des prix du gaz et de la taxe carbone, le projet s'avère en effet un bon

moyen pour les établissements reliés à ce réseau de chaleur de faire des économies, le contrat passé avec l'opérateur (ENGIE-Cofely), garantissant l'intérêt économique.

Après sa mise en service en septembre 2011, la chaufferie incarne une première victoire collective, d'autant plus marquante que le projet se monte relativement rapidement, en trois ans seulement, en y incluant le dialogue compétitif et le temps de construction. Ce « *quick win* » génère de la fierté et de la confiance entre les parties prenantes, ainsi que de la crédibilité vis-à-vis des institutions. Dans une logique vertueuse, il inspire la mise en œuvre d'autres projets coopératifs par la suite : un projet autour de la gestion des déchets organiques dans les cantines et restaurants du site, un autre autour du photovoltaïque à financement citoyen, un démonstrateur de stockage d'énergie etc. Que ce soit avec la chaufferie ou plus tard avec le dispositif « *power to gaz* », l'AFUL Chantrerie s'appuie sur ce que l'on peut appeler les

<sup>1</sup>École nationale supérieure Mines-Télécom Atlantique Bretagne Pays de la Loire

« objets techniques transactionnels » qui, à partir d'une réalisation technique concrète, permettent de partager l'importance de s'engager dans la transition énergétique et d'associer à cette démarche de nouveaux partenaires, notamment les politiques et les institutions.

*« Il y a urgence, nous n'avons plus le temps, mais il va quand même falloir le prendre sans le perdre ! »*

Bernard Lemoult, Directeur de recherche à IMT Atlantique & Directeur de l'AFUL Chanterrie

Tout en insistant sur l'importance d'un certain nombre de victoires rapides pour le lancement et le développement de la dynamique dans le temps, Bernard Lemoult et les autres

membres du bureau représentant au sein de l'AFUL Chanterrie leurs organismes respectifs soulignent qu'il ne faut pas pour autant se précipiter dans la mise en œuvre des actions. L'objectif recherché par la dynamique de l'AFUL Chanterrie est bel et bien avant tout la résilience de son territoire. Ses initiateurs sont en effet habités par un sentiment d'urgence qui, plutôt qu'agir afin d'éviter une catastrophe écologique déjà existante, conduit à rendre les territoires davantage résilients de manière à ce qu'ils soient en mesure d'affronter les changements inévitablement à venir. C'est ainsi qu'AFUL Chanterrie souhaite continuer d'agir à un rythme permettant d'associer l'ensemble des parties prenantes et les partenaires à sa stratégie plus globale de développement dans la durée de la capacité de résilience du territoire.

### La Chanterrie – une zone d'activités et d'habitations

La Chanterrie couvre environ 65 hectares, située au nord de la ville de Nantes, créée par la collectivité en 1988 afin de développer les synergies entre entreprises et écoles.

Le site accueille aujourd'hui environ 80 entreprises dont 5 établissements d'enseignement supérieur et de recherche et plusieurs dizaines de starts-up. Au total 4.000 salariés, 4 000 étudiants et plus de 1 000 habitants vivent et travaillent sur le site de la Chanterrie.



### Membres de la dynamique collective AFUL Chanterrie

Les membres sont :

- **des établissements d'enseignement supérieur et de recherche** : IMT Atlantique (anciennement École des mines), École Supérieure du Bois, ONIRIS, Polytech Nantes, École de design
- **des entreprises publiques et privées** : le Carré gourmand, le CESI, le CROUS, IMA Technologies, Inovalys, le Manoir de la Régate, Microchip, Nantes Métropole Aménagement, Schneider Electric, Vilogia-Bouygues
- **l'association des habitants de Gachet** « vivre à Gachet » recherche (IDAC) devenu Inovalys

## Un laboratoire de co-construction d'une stratégie territoriale de transition

Tout en étant pertinents dans leurs finalités de transition, les projets tels que la chaufferie ou bien le photovoltaïque citoyen représentent pour l'AFUL Chantrerie en quelque sorte un prétexte pour co-construire entre acteurs du territoire et pouvoirs publics afin de favoriser la résilience du territoire. La dynamique de la Chantrerie offre en effet la possibilité d'expérimenter, à une petite échelle, la co-construction d'une stratégie territoriale de transition.

*« Dans les collectivités, l'organisation de l'administration est très verticale. La gestion des projets transversaux est difficile. Or, la Chantrerie appelle à cette transversalité. »*

Nathalie Lambert, Chargée de mission à Nantes Métropole

L'action de l'AFUL Chantrerie se caractérise d'abord par sa transversalité, perçue comme une vraie richesse à la fois par ses parties prenantes et les collectivités qui, comme peuvent le reconnaître même certains représentants de Nantes Métropole, peinent à sortir d'une logique de politiques publiques en silos. Par ailleurs, la démarche de l'AFUL Chantrerie fait preuve d'une réelle efficacité et témoigne de la capacité du collectif à surmonter des difficultés, qu'elles soient de l'ordre technico-administratives ou liées aux alternances politiques, aux cloisonnements des politiques publiques ou aux inerties institutionnelles.

La rapidité de mise en œuvre du projet de chaufferie bois est d'autant plus impressionnante que l'initiative a dû faire face à de nombreux obstacles comme par exemple un problème fiscal ou le scepticisme initial de certains partenaires institutionnels. Les membres de l'AFUL Chantrerie parlent d'une « résilience de coopération », consistant à

ne pas s'arrêter devant les obstacles tout en cherchant toujours de nouvelles solutions. Le choix de s'organiser en association foncière urbaine libre, un statut juridique original garantissant à la dynamique coopérative une autonomie d'initiative et de gestion dans un environnement institutionnel contraignant, fait preuve de l'ingéniosité du collectif.

Cette transversalité et cette capacité à résoudre les problèmes proviennent certainement de l'autonomie dont la dynamique collective dispose. Cette autonomie est d'abord la conséquence de son emplacement territorial, espace enclavé en périphérie de la ville et marqué par un certain désintérêt des pouvoirs publics locaux. De manière quelque peu paradoxale, le fait de « ne pas être dans les radars », comme le disent les membres de l'AFUL Chantrerie, s'avère plutôt bénéfique à la dynamique qui dispose dès lors de plus de liberté d'action. D'un point de vue interne, il est à noter que les représentants des différentes parties prenantes de la dynamique jouissent dans les faits d'une marge d'autonomie importante de la part de leur direction ou gouvernance. Au sein de l'AFUL Chantrerie, la coopération repose avant tout sur la confiance et les processus de validation des décisions sont simplifiés.

Mue par l'ambition d'un impact systémique, l'AFUL Chantrerie est impliquée dans un programme partenarial d'action-recherche intitulé « Transition énergétique & sociétale » (TES). Reposant sur un collectif d'acteurs privés et publics, le programme est dirigé par IMT Atlantique et coordonné par le Collège des transitions sociétales. A visée politique, au sens d'une gouvernance territoriale à renouveler, le programme est fondé sur une méthode originale d'apprentissage collective de la coopération entre une diversité de

parties prenantes et a pour objectifs un changement de postures, le renforcement d'une « communauté d'acteurs de la transition » à l'échelle régionale et, plus largement, la co-construction d'une stratégie territoriale de transition entre acteurs du territoire et pouvoirs publics locaux. Le programme s'articule avec la (dé)formation du Collège des transitions sociétales, à destination des décideurs en région Pays de la Loire. Tout en étant le prolongement de l'expérience AFUL Chantrerie, le programme TES la nourrit en retour.

Bien que ces démarches parallèles et

concomitantes semblent faire système, les synergies existantes entre les coopérations mises en place dans le cadre de l'AFUL Chantrerie, le programme TES et la formation du Collège des transitions sociétales ne sont pas forcément perçues par l'ensemble des parties prenantes. La cohérence de ces trois composantes de la démarche ne semble pas immédiatement lisible pour ceux qui y participent.

## Le plaisir du faire ensemble et une capacité à agir dans les interstices institutionnels

*« L'AFUL Chantrerie, c'est une bouffée d'oxygène dans notre quotidien. »*

Laurence Charpentier, Chargée de mission à Polytech Nantes

Pour les membres de l'AFUL Chantrerie, ce sont la convivialité et le plaisir de faire ensemble qui, parallèlement aux valeurs qui les unient, constituent le terreau de la coopération au sein de la dynamique. Le témoignage de Bruno Caroff, Directeur de l'Institut Inovalys en est une belle illustration : « *Nous étions à l'origine du projet sur la gestion des déchets organiques tout en étant finalement le seul membre de la dynamique n'ayant pas pu en bénéficier. Cela ne nous a pour autant pas empêché de prendre du plaisir à piloter ce projet au sein de l'AFUL* ».

Ce plaisir à coopérer qu'expriment les membres de l'AFUL Chantrerie est certainement lié à sa gouvernance informelle et consensuelle de la dynamique. Les réunions de Bureau se tiennent sans procès-verbaux, basées sur une confiance mutuelle. Cela confère à la dynamique une agilité réelle. Pendant longtemps, l'AFUL Chantrerie ne disposait même pas de bureau et, au vu

de l'absence volontaire de président à la gouvernance, le directeur prenait la majorité des décisions stratégiques et opérationnelles. Aujourd'hui, avec le départ annoncé du directeur, l'AFUL Chantrerie entre dans une nouvelle phase, celle de la consolidation et de l'élargissement. La gouvernance doit donc évoluer, de manière démocratique et s'orienter vers une forme de sociocratie avec notamment des élections sans candidat.

Un autre facteur clé de cette dynamique coopérative est le leadership charismatique incarné par Bernard Lemoult, initiateur de la démarche et directeur de l'AFUL Chantrerie depuis sa création, par ailleurs Directeur de recherche à IMT Atlantique. Leader visionnaire, il dispose d'une expertise technique sur l'énergie, crédibilisant la démarche collective, ainsi que des compétences entrepreneuriales (montage et mise en œuvre de projets, y compris dans la recherche de subventions publiques) et un indéniable talent pour convaincre, mettre en réseau, négocier. Il est de ce point de vue en rupture avec les postures, carrières et méthodes académiques habituelles.

*« Ma motivation, c'est que ce type de projets tels que la Chantrerie deviennent des politiques publiques normales. »*

Nathalie Lambert, Chargée de mission à  
Nantes Métropole

Au-delà de la coopération inter-membres, l'AFUL Chantrerie témoigne d'une capacité réelle à coopérer avec les pouvoirs publics locaux. Malgré les difficultés de coopération liées notamment au manque de transversalité des politiques publiques, la dynamique a su développer sa capacité à agir dans les

interstices institutionnels, à trouver des alliés, à contourner les contraintes politiques et bureaucratiques pour trouver des solutions innovantes, à saisir et provoquer des opportunités quand elles se présentent. Bernard Lemoult parle à ce propos de « rapport de force bienveillant », permettant de monter collectivement en compétences. Le projet de franchissement de l'Erdre, visant à relier la Chantrerie à l'autre rive et désengorger ainsi les voies d'accès au site actuelles, exerce par exemple une certaine pression implicite et amicale sur la Métropole.

## Un enjeu de pérennisation et d'élargissement de la dynamique

En vue de la pérennisation de la dynamique de l'AFUL Chantrerie et de son élargissement, sa gouvernance et son fonctionnement méritent d'être repensés dans la perspective d'une stratégie à plus long terme. L'animation de la dynamique repose actuellement sur le fait que ses différentes parties prenantes acceptent d'y dédier du temps de collaborateur et qu'elles laissent à ses représentants au sein de l'AFUL Chantrerie une marge de manœuvre importante conférant au collectif une forme d'agilité appréciée. Le modèle économique, reposant sur les ressources propres limitées (cotisations) et à titre principal sur un engagement bénévole ou pris sur le temps de travail avec l'accord des institutions employeuses de chacun (estimé à 2-3 ETP), est-il durable ?

Le collectif peut aujourd'hui se poser la question d'engager un salarié dédié à son animation. Et cette question s'avère d'autant plus d'actualité que Bernard Lemoult, jouant aujourd'hui un rôle central dans le fonctionnement de la dynamique, a annoncé son départ dans deux ans. Le passage de relais et la transmission de la légitimité, de la crédibilité et des compétences au sein des parties prenantes de l'AFUL s'avèrent donc

fondamentaux pour le futur de la dynamique collective. Étant donné le leadership marqué de Bernard Lemoult et un certain effet de personnification des réalisations du collectif, notamment auprès d'un certain nombre de partenaires institutionnels, cette transmission à venir représentera un challenge supplémentaire.

Un autre enjeu majeur repose sur une plus forte mobilisation de l'ensemble des membres de la dynamique et son élargissement aux autres acteurs de la ZAC ainsi que des personnes quotidiennement présentes sur le site (salariés, étudiants, enseignants...). En effet, on peut constater une implication à géométrie variable et non pérenne des grandes entreprises présentes sur le site dans les coopérations initiées par l'AFUL Chantrerie. Schneider Electric, par exemple, tout en ayant participé à la dynamique à un moment donné, a depuis « fait une pause » pour des raisons de charge professionnelle.

On peut se demander quelle est la capacité de la dynamique à fédérer au-delà de ses fondateurs et à maximiser ainsi le potentiel de coopérations sur le site. L'AFUL Chantrerie développe-t-elle une démarche de prospection suffisante ? Afin de toucher davantage de

structures et de personnes présentes sur le site, le collectif peut davantage faire connaître ses actions et interpeller. Il s'agit de donner à voir les coopérations et en faire comprendre les plus-values. Pour les différentes parties prenantes, le collectif pourrait devenir un élément d'attractivité RH pour attirer de nouveaux talents désireux de transversalité et de coopération.

Des réflexions qui ne semblent aux yeux des membres pas d'actualité à ce jour. L'ouverture de la dynamique aux personnes présentes sur le site tels que les salariés mais également par exemple les nombreux étudiants ne sont pas non plus une priorité pour l'AFUL Chantrerie. Une prochaine étape peut-être...

*Nikola Jirgloua – Hugues Sibille – Mars 2019*

### Modèle économique hybride

Le modèle économique de l'animation de la coopération ne repose pas sur un budget propre mais sur le temps affecté du poste de Bernard Lemoult et les temps dédiés par quelques directeurs ou cadres-salariés des établissements et entreprises de la Chantrerie.

Si les études de faisabilité des projets ainsi que les investissements ont mobilisé une pluralité de financeurs publics, la dynamique a su obtenir des investissements privés d'opérateurs (chaufferie – presque que 50% de financements privés sur un budget de 3,54 M euros) et le recours au financement citoyen (panneaux photovoltaïques – environ 35% de participations citoyennes sur un budget de 400 K euros).

### Association foncière urbaine libre (AFUL)

L'association foncière urbaine libre (AFUL) est une catégorie d'associations syndicales libres, créée par la loi du 30 décembre 1967 et suivant les principes de fonctionnement de l'ordonnance du 1er juillet 2004, plus particulièrement adaptées au milieu urbain. Son objet comprend notamment la conservation, la restauration et la mise en valeur des secteurs sauvegardés, ou encore la construction, l'entretien et la gestion d'ouvrages d'intérêt collectif.

### POUR ALLER PLUS LOIN :

- **AFUL Chantrerie** : <https://web.imt-atlantique.fr/x-dg/aful-c/>
- **Chaire partenariale Transition énergétique et sociétale (TES)** : <http://bit.ly/3aVZKMg>
- **Collège des transitions sociétales** : <http://bit.ly/2S5aQ8U>

### CONTACT :

Bernard LEMOULT  
Directeur de recherche à IMT Atlantique –  
Campus de Nantes  
&  
Directeur de l'AFUL Chantrerie  
[bernard.lemoult@imt-atlantique.fr](mailto:bernard.lemoult@imt-atlantique.fr)