



Les **Actes**  
de l'**Assemblée**  
des **Alliés**

**2023**



*Nous avons le plaisir d'ouvrir cette quatrième Assemblée des alliés de la Fabrique des transitions qui marque la fin d'un premier cycle de trois ans. C'est l'occasion de retracer la trajectoire de cette fusée qui comprenait initialement trois étages : Loos-en-Gohelle, les "villes pairs" et la Fabrique des transitions. Aujourd'hui, la fusée est belle et bien lancée et il est temps pour nous d'amorcer un nouveau cycle, en fixant le cadre pour les trois prochaines années.*

*L'Assemblée des alliés se déroule à Césure — et c'est bien un temps de césure entre ces deux cycles que nous vous proposons. Un temps de gouvernance pour construire nos actions communes, mais aussi un temps pour "faire alliance" concrètement : échanger, fabriquer des coopérations opérationnelles entre les participants. L'ambition ? Changer le monde, tout simplement ! Nous avançons pas à pas, chemin faisant, dans un contexte qui se tend de plus en plus mais dans lequel notre action est aussi de plus en plus reconnue.*

*— Noël Lenancker  
Président de la Fabrique des transitions*

## SOMMAIRE

À travers cette publication, (re)plongez dans l'Assemblée des alliés 2023, qui s'est tenue les 14 et 15 décembre à Césure (Paris) et qui a réuni près de 180 personnes, parmi les 400 organisations alliées de la Fabrique des transitions. (Re)vivez les différentes prises de parole et les échanges qui ont rythmé les deux jours, dont nous vous proposons une synthèse non exhaustive. L'objectif ? Partager les éléments clés de ce temps fort annuel de gouvernance : les enseignements, les limites, les réussites et les nouvelles idées pour la suite... Bonne lecture !

[VOIR LA VIDÉO](#)

J1

### LA FABRIQUE DES TRANSITIONS FÊTE SES TROIS ANS

1

### RETOUR SUR L'HISTOIRE ET L'APPROCHE DE LA FABRIQUE DES TRANSITIONS

[P.9] Avec Noël Lenancker, Claire Roumet et Hugues Sibille

UNE ALLIANCE FONDÉE SUR LE FAIRE ENSEMBLE  
UN SUCCÈS À CONSOLIDER  
QUELQUES CLÉS SUR LE POSITIONNEMENT DE L'ALLIANCE

2

### PILOTER PAR LES RÉCITS POUR TRANSFORMER NOS MODES D'ORGANISATION : VERS UNE DÉMOCRATIE NARRATIVE ?

[P.15] Avec Valérie Martin, Julie Purdue et Benoît Thévard, animé par Emmanuel Bertin et Madeleine Charru

INTRODUCTION  
LA MISE EN RÉCITS DE QUARTIERS POPULAIRES EUROPÉENS  
L'ACCOMPAGNEMENT DE LA VILLE DE LYON  
LA MISE EN RÉCITS À L'ADEME

3

### L'ACCOMPAGNEMENT DE «COHORTES» DE TERRITOIRES EN LOGIQUE D'ALLIANCE : UNE INGÉNIERIE PAR ET POUR LES TERRITOIRES ?

[P.21] Avec Florence Chemille, Sylvie Pavlista et Julien Wojcieszak, animé par Patrice Vuidel

INTRODUCTION  
L'EXPÉRIENCE DE LA VILLE DE VIMY  
L'EXPÉRIENCE DU PETR CAUSSES ET CÉVENNES  
LA COHORTE RÉGIONALE EN OCCITANIE

4

### QUELLES PERSPECTIVES POUR LA FABRIQUE DES TRANSITIONS ?

[P.27] Avec Jean-François Caron, Noël Lenancker et Claire Roumet

CHANGER D'ÉCHELLE  
DÉMULTIPLIER LES CAPACITÉS DE COMPAGNONNAGE  
AU LONG COURS  
AVEC DES TERRITOIRES QUI ENCLENCHENT CONCRÈTEMENT  
LEUR TRANSITION  
CONTINUER D'ANTICIPER

5

### TENDANCES LOURDES ET SIGNAUX FAIBLES D'UN MONDE EN TRANSFORMATION : QUELLES STRATÉGIES À L'HORIZON 2027 ?

[P.29] Avec Alexandre Monnin, Cécile Renouard et Bastien Sibille, animé par Anne Auclair

INTRODUCTION  
QU'EST-CE QU'UNE TRANSITION RÉUSSIE À L'HORIZON 2050 ?  
QUELLES STRATÉGIES METTRE EN PLACE POUR Y PARVENIR ?

6

## SYNTHÈSE

[P.38] Par Jean-François Caron

J2

## COMMENT RENFORCER LES TRANSITIONS ET NOTRE CAPACITÉ À LES CONDUIRE ?

1

## FAIRE VIVRE L'ALLIANCE, CONSTITUER UN PATRIMOINE COMMUN : RETOUR SUR LES PROJETS PORTÉS EN 2023

[P.39] Animé par Philippe Carbasse et Julian Perdrigeat

2

## COMMENT RENFORCER NOS EFFETS D'ALLIANCE ?

[P.45] Animé par Julian Perdrigeat

3

## QUELS PROJETS POUR L'ALLIANCE EN 2024 ?

[P.47] Animé par Julian Perdrigeat et les alliés référents

### VOUS SOUHAITEZ CONTRIBUER ?

Complétez les propositions en ligne (nécessité de s'inscrire) ou écrivez-nous à [contact@fabriquedestransitions.net](mailto:contact@fabriquedestransitions.net).

CONTRIBUER



4

## GOUVERNANCE : QUELLES ÉVOLUTIONS POUR LA FABRIQUE DES TRANSITIONS ?

[P.55] Par Noël Lenancker

5

## SYNTHÈSE

[P.60] Par Jean-François Caron

### MENTIMETER

Téléchargez les contributions Mentimeter publiées par les participants tout au long des deux jours.

TÉLÉCHARGER

## JOUR 1 LA FABRIQUE DES TRANSITIONS FÊTE SES TROIS ANS !

Quelles ont été les réalisations de la Fabrique des transitions au cours de ses trois premières années ? Et quelles sont nos perspectives communes pour les trois prochaines ? Cette première journée sera l'occasion d'en débattre en s'appuyant sur les témoignages de territoires accompagnés et d'alliés, ainsi que les contributions d'acteurs et de penseurs des transitions.

MENTIMETER

## 1

### RETOUR SUR L'HISTOIRE ET L'APPROCHE DE LA FABRIQUE DES TRANSITIONS

De l'expérience de territoires pionniers aux fondamentaux de la conduite de changement systémique : retour sur la construction d'une communauté d'échange et d'accompagnement qui travaille au changement d'échelle des projets de transition et au renouvellement de la manière de les conduire.

**TABLE RONDE (30 MIN) | Avec Noël Lenancker (Président de La Fabrique des Transitions), Claire Roumet (Partenariats stratégiques, politiques européennes et coordination globale à Energy Cities et Trésorière de La Fabrique des Transitions), Hugues Sibille (Président du Labo de l'ESS et membre du conseil d'administration de La Fabrique des Transitions), animé par Julian Perdrigeat (Délégué général de la Fabrique des transitions).**

UNE ALLIANCE FONDÉE  
SUR LE FAIRE ENSEMBLE  
PAR CLAIRE ROUMET

Pour reprendre l'image de la fusée partie de Loos-en-Gohelle et des "villes pairs" pour donner naissance à la Fabrique des transitions, l'idée c'était de reprendre le modèle des "villes pairs" pour créer plusieurs cohortes de territoires. Nous avons commencé avec une première saison, le parcours d'accompagnement en cohorte Territoires pilotes avec dix territoires. C'était un peu le crash test. Ce premier parcours continue aujourd'hui avec une seconde saison. Par ailleurs, nous avons lancé une seconde cohorte de territoires de montagne avec neuf territoires pilotes, au sein d'un groupe d'une soixantaine de territoires. Et désormais, nous mettons en place des cohortes régionales pour créer des dynamiques inter-territoriales

au sein d'une même région et entre régions. C'est le programme "villes pairs" mis en mouvement, à travers différentes constellations.

**« Le développement de partenariats autour de la co-construction de programmes est très important : nous faisons le pari de faire ensemble. »**

Pour revenir au tout départ, l'idée de la Fabrique des transitions c'est de faire ensemble. Je voudrais à ce titre saluer les partenaires institutionnels qui suivent l'alliance depuis le début. La Fabrique des transitions n'a pu développer sa vision que parce qu'elle a pu créer des programmes avec des institutions clés, comme l'ADEME, l'ANCT ou le CGDD. Le développement de ces partenariats autour de la co-construction de ces programmes

est très important : nous avons fait le pari de faire ensemble.

L'autre idée, c'était aussi de partager les savoirs-faire. L'objet de l'Assemblée des alliés, c'est de déterminer ensemble nos objectifs communs. Quelle est la prochaine étape ? Comment tous ces enseignements peuvent-ils servir sur d'autres territoires ?

---

*UN SUCCÈS À CONSOLIDER  
PAR HUGUES SIBILLE*

---

Je dis quelques mots en tant qu'administrateur, mais aussi parce que j'ai une certaine expérience dans les créations d'expérimentations un peu compliquées. En trois ans, c'est assez exceptionnel la réussite de la Fabrique des transitions. Elle tient en trois choses : inventer un nouveau métier, trouver un modèle économique, acquérir une reconnaissance institutionnelle. Nous ne sommes pas encore au port, mais sur ces trois plans, la Fabrique des transitions a bien progressé.

Pourquoi ce succès ? De mon point de vue, parce qu'il y a une vision claire (merci le travail des "villes pairs"), parce qu'elle a construit une alliance visible (en témoigne le nombre de personnes présentes aujourd'hui) et parce qu'il y a une gouvernance et une équipe salariée solide, qui bosse et fait tourner l'association.

Cependant, les trois prochaines années seront encore très difficiles.

Après la phase de découverte du concept, il faut désormais entrer dans le « dur » du sujet et renforcer l'efficacité de la Fabrique des transitions. Aussi, parce que les modèles économiques du type de celui de la Fabrique des transitions restent fragiles et que l'alliance n'a pas de fonds propres. Et enfin, parce qu'il y a de plus en plus de gens qui sont sur des créneaux assez proches.

---

**« Après la phase de découverte du concept, il faut désormais renforcer l'efficacité de la Fabrique des transitions. »**

---

Cette Assemblée des alliés est très importante car nous ne sommes toujours pas à la hauteur des enjeux : la Fabrique des transitions travaille au changement d'échelle mais nous avons plus que jamais besoin d'en faire des outils communs, de faire converger des initiatives, d'avoir plus de résultats, plus d'ambition et de détermination. Pourquoi n'émarquons-nous pas plus à France 2030 ? 54 milliards d'euros pour imaginer la France de 2030 ! Nous faisons beaucoup de choses sur le terrain et nous devons avoir l'ambition de faire partie de ce genre de programme.

Avec le Labo de l'ESS, nous avons proposé à la Fabrique des transitions de travailler à une nouvelle éducation populaire à la transition, car la transition c'est aussi une révolution culturelle et il faut la considérer comme telle. Il faut qu'on essaye d'employer un vocabulaire commun et stabilisé : les mots s'usent trop vite et cela nous

empêche d'agir sur le réel. Si les mots changent trop souvent, nous n'avons plus de prise sur le réel.

---

*QUELQUES CLÉS SUR LE  
POSITIONNEMENT DE L'ALLIANCE  
PAR NOËL LENANCKER*

---

Le mot alliance n'est pas neutre. Nous ne sommes pas un réseau mais une alliance : nous voulons assembler des alliés pour coopérer dans la construction de dispositifs, pour aboutir à des transitions concrètes. Cette alliance est créée à partir d'une charte. Elle est animée par une association, avec une Assemblée Générale, des adhérents, un conseil d'administration, un bureau et une équipe salariée.

Son action se veut politique, au sens où elle veut adresser des sujets de fond, travailler sur « faire société autrement » à travers les transitions : on pose la question des modèles de développement, sans les avoir définis préalablement. Ils se construisent chemin faisant, c'est un chantier permanent. En ce sens, notre action est politique mais pas partisane.

---

**« Notre action est politique mais pas partisane. »**

---

Notre approche part des expériences des territoires, à commencer par les territoires pionniers des "villes pairs", avec la volonté de développer une ingénierie "par et pour les territoires". Notre action se concentre sur

la conduite du changement : le cadre de pensée (comment on imagine, rêve, conçoit), d'organisation (le ré-agencement des acteurs) et d'action (fondé sur l'approche systémique, les échanges entre pairs ou encore la mise en récits). Nous tirons les enseignements du travail réalisé dans les territoires, dans le réel, pour outiller les acteurs des transitions.

---

**« Notre approche part des expériences des territoires avec la volonté de développer une ingénierie "par et pour les territoires". »**

---

Quand nous parlons de territoires, nous ne parlons pas des collectivités même si c'est souvent par cette porte que nous y entrons. Le territoire, c'est l'ensemble des acteurs qui le composent, c'est une notion dynamique, vivante.

La Fabrique des transitions est un tiers qui facilite, mais qui est aussi garant auprès des territoires et des alliés. Le modèle économique n'est pas celui de la prestation mais de la co-construction : on ne répond pas à des appels à projets mais on co-construit des dispositifs avec nos partenaires. Et nous avons la chance d'avoir trouvé des partenaires qui le comprennent et qui ont eux-mêmes un intérêt à le faire, en voulant aussi changer leur manière de faire. C'est peut-être aussi ce qui a fait le succès de la Fabrique des transitions : nous avons amené des questionnements qui ont ouvert des espaces pour trouver de nouvelles manières de faire ensemble.



Le décollage a été vertical : en 2020 nous n'avions qu'un salarié, aujourd'hui nous en avons sept. Nous avons un budget de 80 000 euros la première année, nous avons eu un budget de 700 000 euros en 2023. Ce budget, il est utilisé à la fois pour payer l'équipe, mais tout autant pour coopérer avec les alliés. C'est une règle qui a été fixée au départ et qui fonde aussi l'alliance : les moyens réunis le sont autant pour l'association que pour les alliés.

*LES DISPOSITIFS  
PAR JULIAN PERDRIGEAT*

Merci à tous les trois pour votre engagement, et celui de l'ensemble

des membres de l'association et du conseil d'administration que vous représentez. La Fabrique des transitions marche sur deux jambes. La première, développer et animer une alliance : les permanences mensuelles, les sessions d'initiation à la conduite de changement systémique, les communautés apprenantes et les chantiers. La deuxième, les accompagnements, dans une logique d'alliance (et qui évoluent en compagnonnage), co-construits avec les bénéficiaires, les partenaires et les alliés (choisis sur leurs compétences et leur proximité géographique).

## LES ÉCHANGES AVEC LA SALLE

**Yann Ulliac (Le Rameau, La Fondation pour la co-construction du bien commun) :** Ravi du chemin parcouru, nous étions beaucoup moins nombreux lors de la première Assemblée des alliés il y a quelques années. C'est un signe de la dynamique engagée : bravo ! Hâte d'en savoir plus sur la suite — et notamment la mise en garde bienveillante d'Hugues Sibille.

**Q :** Quelle est la place de la recherche publique dans cette alliance ?

**Q :** Quel est le point de bascule qui a permis de passer de 80 000 à 700 000 euros de budget ?

**Noël Lenancker :** La bascule, c'est la conjugaison entre la formulation d'un référentiel qui nous permettait d'intervenir dans les territoires et la rencontre avec des partenaires qui ont compris l'intérêt de l'approche. Le fait que l'on embarque des alliés, cela a aussi montré notre capacité à faire.

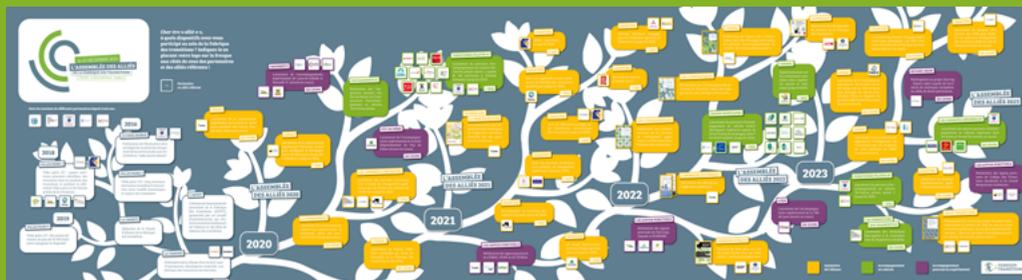
**Hugues Sibille :** Cette bascule c'est très bien mais sachant que la Fabrique des transitions n'a pas de fonds propres, c'est aussi une fragilité en termes d'investissement notamment. Il faut que la Fabrique des transitions puisse investir des sujets. Et nous tous, acteurs des transitions, rencontrons un peu tous les mêmes problèmes.

**Julian Perdrigeat :** Sur la recherche publique, c'est l'occasion de saluer Nicolas Barennes, qui est doctorant au sein de la Fabrique des transitions, soutenu entre autres par l'ADEME. Ces sujets ne sont néanmoins peut-être pas encore assez présents aujourd'hui et nous pouvons continuer de les explorer ensemble.

## RESSOURCES

- **Le référentiel "villes pairs"** (Patrice Vuidel, Julian Perdrigat), IE-EFC, 2019.
- **Villes paris, territoires pilotes de la transition** (ATEMIS).
- **Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique**, La Fabrique des transitions, 2022.
- **Les 4 Fantastiques des territoires en transition**, La Fabrique des transitions, 2022.
- **Les affiches sur l'approche systémique**, Le CERDD, La Fabrique des transitions, 2022.

VOIR LA VIDÉO



Découvrez la fresque de la Fabrique des transitions qui retrace tous les dispositifs portés au sein de l'alliance depuis sa création !

DÉCOUVRIR

## 2

## PILOTER PAR LES RÉCITS POUR TRANSFORMER NOS MODES D'ORGANISATION : VERS UNE DÉMOCRATIE NARRATIVE ?

Au-delà de la transformation des imaginaires et du storytelling, la Mise en récits est un processus qui permet de mettre en trajectoire le territoire, d'impliquer les récits contradictoires, d'appuyer les collectifs dans les organisations et d'évaluer la valeur créée : vers une transformation de nos organisations et de notre cadre démocratique ?

**TABLE RONDE (1H) | Avec Valérie Martin (Cheffe du Service Mobilisation Citoyenne et Médias à l'ADEME), Julie Purdue (Responsable de la mission Transition Écologique de la Ville de Lyon) et Benoît Thévard (consultant fondateur de Nou'éra), animé par Emmanuel Bertin (Directeur du CERDD) et Madeleine Charru (ancienne Directrice de Solagro), tous deux membres du conseil d'administration de la Fabrique des transitions.**

INTRODUCTION  
PAR EMMANUEL BERTIN

La mise en récits est un élément central dans l'ensemble de nos travaux. Elle résulte d'un agencement d'idées : les initiatives mises en places à Loos-en-Gohelle et synthétisée par un chargé de récits, les questions de coopération avec l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, les approches narratives venues d'Australie et de Nouvelle-Zélande et puis les expériences de terrain, décryptées au fil du temps.

L'enjeu de la mise en récits, c'est une transformation profonde, individuelle et collective, et la mise en mouvement. On est confrontés à des récits dominants qui nous empêchent, comme l'effondrement. Face à cela, la mise en récits nous permet de nous organiser.

Souvent la mise en récits est réduite au storytelling et à la communication. Or elle est multiple, reliée à des enjeux de conduite du changement.

Nous avons repéré cinq dimensions dans la mise en récits : la mise en trajectoire, l'implication (citoyenne ou des salariés), la communication, la coopération, l'évaluation et la question de la valeur créée.

LA MISE EN RÉCITS DE QUARTIERS POPULAIRES À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE  
PAR BENOÎT THÉVARD

Le projet Erasmus+ est un projet européen mis en place grâce à Anna Goral avec la coopérative Artefact, implantée dans le quartier populaire de 9000 habitants du Sanitas à

Tours. Nous nous sommes demandés comment aborder la transition écologique dans les Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) en utilisant la mise en récits. Nous avons travaillé sur trois territoires : Tours en France, Reggio Emilia en Italie et la région du Murcie en Espagne. L'institut polytechnique de Porto est venu apporter un regard universitaire sur la démarche.

Une première phase sociologique est venue questionner la définition de la transition écologique dans les quartiers prioritaires. Une seconde phase a consisté à s'interroger sur la définition de la mise en récits pour voir ce que cela signifiait pour les acteurs du quartier et comment cela pouvait s'articuler pour être facteur de changement. Face à l'urgence, cette dizaine d'acteurs – centre sociaux, régie de quartier, associations locales, bailleurs sociaux, mairie – a accepté de prendre le temps, en se réunissant une demi-journée par mois pour se demander ce que signifiaient la transition et la coopération, et ce que produisaient leurs actions quotidiennes. Prendre le temps, c'est absolument essentiel.

---

**« Souvent la mise en récits est réduite au storytelling et à la communication. Or elle est multiple, reliée à des enjeux de conduite du changement. »**

---

Alors même que chacun arrivait avec une définition différente de la transition, le travail de mise en trajectoire a réussi à nous faire atterrir sur une définition commune et sur une repré-

sentation du futur que l'on souhaitait pour le quartier. Le questionnement a permis de renforcer la dynamique collective.

Enfin, à titre plus personnel, il y a un enseignement d'humilité, puisque l'on s'est moins positionné comme des experts que comme des animateurs et des facilitateurs cherchant à se poser collectivement des questions.

---

#### L'ACCOMPAGNEMENT DE LA VILLE DE LYON PAR JULIE PURDUE

---

Au sein de la ville de Lyon, il existe plusieurs missions thématiques dont la mienne, la mission Transition Écologique, qui est chargée de porter les questions de transition au sein de la collectivité, et donc d'accompagner une forme de changement. La mise en récits, elle émerge de partout. L'enjeu aujourd'hui, au-delà du concept, c'est de rentrer dans le concret.

À travers la réponse à un projet européen, la Ville s'est fixée pour cap l'ambition d'une neutralité carbone en 2030 - sachant que l'objectif est 2050 pour les villes d'Europe. La mairie émet 5% des gaz à effet de serre et avec la métropole, nous influençons 20-30% des émissions du territoire. Nous avons lancé la démarche Lyon 2030, qui vise à mobiliser une soixantaine d'acteurs volontaires du territoire (entreprises, associations, collectifs) pour se questionner sur la feuille de route, la trajectoire, les changements des modes organisationnels.



---

**« Nous bousculons un peu les codes et les manières de faire en interne. »**

---

Pendant cinq jours, ces acteurs ont travaillé sur la sobriété et on produit un Pacte Lyon 2030 avec 16 engagements, dont l'un sur les imaginaires, afin de changer le récit dominant. Comment imaginer une sobriété heureuse ?

En parallèle, nous bousculons un peu les codes et les manières de faire en interne. Nous avons réussi à réunir autour de la table le cabinet du maire, trois missions et les services communication pour travailler sur une mise en récits. Enfin, les agents ont exprimé l'envie d'avoir une conven-

tion citoyenne des agents pour le climat : 70 agents aux profils très divers ont été tirés au sort, ils seront formés et produiront un rapport de recommandations qui devra répondre à une question posée par la direction générale et pourra amener des propositions supplémentaires.

---

#### LA MISE EN RÉCITS À L'ADEME PAR VALÉRIE MARTIN

---

Ce n'est pas commun pour une agence d'État de travailler sur l'imaginaire. Comment formaliser cet engagement ?

Le premier enjeu, c'est de comprendre. C'est ce que permettent les

Scénarios 2050, qui seront bientôt réactualisés. Avec ces scénarios, il y a une volonté de sortir des postures de sachant et des scénarios où des experts parlent à des experts. Nous avons donc travaillé à une mise en récits particulière de ces scénarios, avec des podcasts, des fictions dans la revue grand public So good, des ateliers d'écriture collective. Ces ateliers sont très riches parce que, contre les imaginaires dominants contemporains, fondés sur l'illimitisme, le productivisme, le consumérisme et le technosolutionnisme, ils permettent de "désincarcérer le futur", comme le dit Alain Damasio, et de faire émerger des scénarios alternatifs de sobriétés désirables.

Une autre action concerne la formation, et l'accompagnement à la mise en place de parcours autour de ces nouveaux récits. Par exemple, avec les MOOCs des imaginaires mis en place par Imagine 2050. Ensuite, nous cherchons à nous appuyer sur les acteurs de la communication, sur qui on doit

pouvoir compter mais qui doivent changer leur vision.

---

**« Si mon service ne s'appelle plus "service communication" mais "service des mobilisations citoyennes", c'est bien parce que le changement de posture est essentiel. »**

---

Enfin, comme c'est pas le tout de développer de nouveaux imaginaires culturels, il faut aussi changer les choses avec des imaginaires concrets. Sinon on risque de rester au niveau des belles paroles et la transition écologique resterait un sujet éthéré. Nous accompagnons donc des initiatives plus concrètes, comme celle de la Fabrique des transitions. Si mon service ne s'appelle plus "service communication" mais "service des mobilisations citoyennes", c'est bien parce que le changement de posture est essentiel.

#### LES ÉCHANGES AVEC LA SALLE

---

**Emmanuel Bertin :** Ça fait du bien d'entendre des histoires scintillantes. Il faut qu'on arrive à les démultiplier, parce que ça renforce notre capacité à convaincre. Et peut-être que la somme de tout ça pourrait nous aider à faire un grand récit. Je retiens également l'enjeu de la déconstruction des récits dominants, celui de la multiplication des supports et celui des changements de posture permis par les histoires préférées.

**Baptiste Gapenne (Territoires Audacieux) :** Je suis fondateur de Territoires Audacieux, un média de solutions. On développe avec d'autres acteurs de la Fabrique des transitions un média sur le Bergeracois, appelé le Grand Bergeracois Audacieux. On se demande comment un média positif, qui utilise les codes du journalisme de solution, peut permettre de favoriser les coopérations en travaillant sur la mise en récits du territoire. On passe par un site web, on implique les médias locaux, on transmet les contenus aux municipalités. Et on regarde comment ces articles favorisent des débats chez les citoyens, ou au niveau du COPIL, qui réunit la mairie, le département, la région, le Conseil de développement... Il ne manque que l'intercommunalité. L'expérience pose la question du rôle des médias et de nos liens avec les acteurs, mais aussi de la valorisation de tous ces articles. Finalement, un étonnement, c'est qu'à l'échelle d'un petit territoire comme celui-ci, tous les acteurs ne se connaissent pas.

**Q :** Quelle place donner aux autres vivants dans ces récits ?

**Emmanuel Bertin :** Dans le Pas de Calais, il existe une expérimentation sur l'adaptation au changement climatique, qui intègre un dispositif artistique avec des podcasteurs et des photographes, et qui met en scène des gouttes d'eau. Le décalage et le registre émotionnel permettent aux acteurs de se poser des questions stratégiques et de cheminer vers des prises de décision.

**Benoît Thévard :** Ou encore le Polau, en Centre Val de Loire, a fait un travail intéressant sur le Parlement de Loire pour réfléchir à la façon de donner une identité juridique et personnelle à une entité naturelle.

**Q :** Y a-t-il un antagonisme entre planification et mise en récits ?

**Emmanuel Bertin :** Je dirais que la démarche de planification se fait dans un temps court, alors que la mise en récits prend du temps : celui du dialogue territorial, de la transformation. En plus, la planification pose plutôt la question de l'investissement et moins celle de la gestion courante. Je dirais qu'elles sont complémentaires, mais pas sur le même pas de temps.

**Valérie Martin :** Il me semble que la planification donne une vision, alors que la mise en récits pose des jalons, des moments clés qui peuvent servir la planification. La question, c'est celle de leur articulation.

## RESSOURCES

- ***Repères sur la mise en récit(s) de vos projets de transition***, La Fabrique des transitions, le CERDD, 2021.
- ***La mise en récits, un outil pour la transition écologique dans les quartiers prioritaires***, Artefacts (Anna Goral et Benoît Thévard), 2023.
- ***Agora et pacte climat Lyon 2030***, La Ville de Lyon.
- ***Les scénarios***, ADEME.
- ***Mooc Imagine 2050***, ADEME.
- ***Le Grand Bergeracois Audacieux***, Territoires Audacieux, Fab'Coop, 2023.

**VOIR LA VIDÉO**

## 3

### L'ACCOMPAGNEMENT DE «COHORTES» DE TERRITOIRES EN LOGIQUE D'ALLIANCE : UNE INGÉNIERIE PAR ET POUR LES TERRITOIRES ?

En quoi ces accompagnements de plusieurs territoires en même temps et de leurs écosystèmes d'acteurs, de différentes tailles et couleurs politiques, permettent-ils de former des communautés d'entraide au niveau inter-territorial et national ? Comment ces accompagnements à la fois politiques, stratégiques et sensibles, fondés sur les échanges entre pairs, permettent-ils de faire bouger les jeux d'acteurs locaux ?

**TABLE RONDE (1H) | Avec Florence Chemille (Responsable du pôle Énergie et Société à l'AREC Occitanie), Sylvie Paulista (Présidente du PETR Causses et Cévennes) et Julien Wojcieszak (Premier adjoint à la transition écologique de la Ville de Vimy), animé par Patrice Vuidel (intervenant-chercheur à ATEMIS et membre du conseil d'administration de la Fabrique des transitions).**

#### INTRODUCTION PAR PATRICE VUIDEL

C'est quoi l'objectif des accompagnements en cohorte ? C'est de faire le pari qu'on se transforme beaucoup plus en collectif qu'en individuel. Donc nous accompagnons des collectifs de territoires, qui sont eux-même des collectifs d'acteurs.

Ce sont des cohortes de dix territoires, qui réunissent quatre grandes catégories d'acteurs, les « 4 Fantastiques » : des élus, des agents des collectivités, des acteurs socio-économiques (la société civile organisée, les acteurs économiques, le monde associatif...), les représentants de l'Etat territorial.

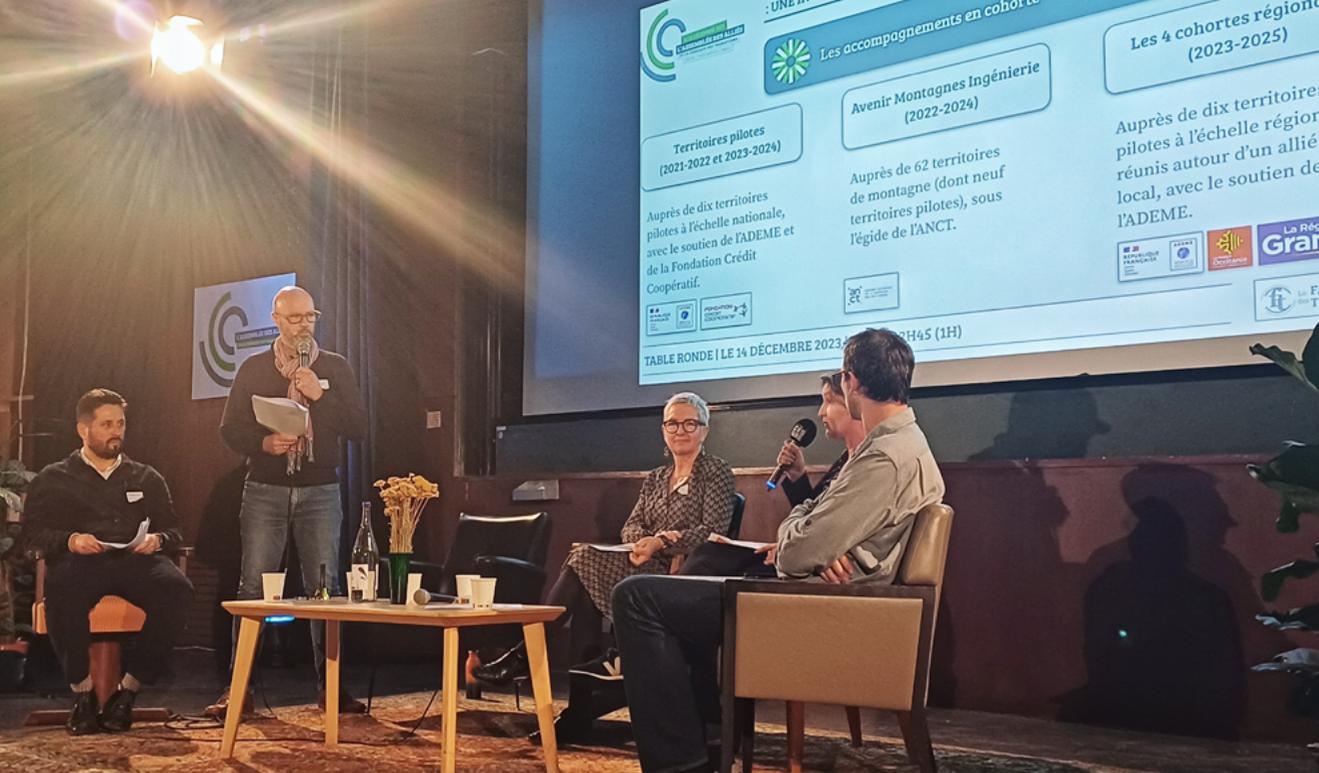
Les parcours sont des cheminements de 12 à 18 mois autour des enjeux de conduite de changement, de portage

et de pilotage des transitions systémiques. Ils sont co-construits par la Fabrique des transitions, les partenaires institutionnels, les territoires bénéficiaires et les alliés.

#### L'EXPÉRIENCE DE LA VILLE DE VIMY PAR JULIEN WOJCIESZAK

Julien Wojcieszak explique comment sa petite ville de Vimy a été intégrée au premier processus d'accompagnement en cohorte. Il s'attendait à ce qu'on l'aide à progresser plus vite avec l'exemple de Loos-en-Gohelle à proximité, mais a aussi essuyé les plâtres et cheminé avec les autres communes impliquées. Il a rencontré beaucoup d'obstacles en tant qu'élu.

Le diagnostic sensible montrait que se poser les bonnes questions était



déjà la moitié du chemin, et a été révélateur de l'immobilisme dans lequel la commune était. Le besoin de monter en compétence au sein des agents à été pointé du doigt, donc un travail de temps long a été mis en place. Cependant les limites perdurent sur les points structurels, notamment quand il y a des enjeux financiers. C'est fou à quel point toutes les communes rencontrent les mêmes difficultés sur l'absence de coopération, dans un contexte où le monde politique est un jeu de rapport de force !

**« Nous accompagnons des collectifs de territoires, qui sont eux-même des collectifs d'acteurs. »**

Ne pas se sentir seul et avoir le luxe d'une sincérité et d'une bienveillance

du groupe dans ces difficultés-là est une réelle source d'énergie. Sans cela, il se serait découragé face à l'ampleur de la tâche.

*L'EXPÉRIENCE DU PETR CAUSSES ET CÉVENNES  
PAR SYLVIE PAVLISTA*

Le PETR Causses et Cévennes est composé de 36 communes, avec une faible densité de population. Sylvia Pavlista a répondu à l'appel à projet Avenir Montagnes Ingénierie, puis s'est rendue au lancement du parcours et s'est saisie de l'opportunité d'être l'un des territoires pilotes, sans savoir où ça allait les mener.

L'équipe de "4 Fantastiques" a été choisie : élus, agents, socio-pros (une asso-

ciation culturelle et un professionnel des activités de pleine nature), et un représentant de l'État (l'ONF et le Parc national des Cévennes). Au début, il y avait peu de volonté d'aller loin dans les transitions et le PETR était perçu comme un mille-feuille administratif supplémentaire. L'enjeu était de montrer qu'il pouvait servir à quelque chose, et qu'aller plus loin dans les transitions était à leur portée.

**« Ça a été un moment important d'écoute et de bienveillance : on parle vraiment avec son cœur et ça engendre de l'enthousiasme. »**

Le diagnostic sensible (renommé "analyse sensible" car le terme "diagnostic" était bloquant) a donné un fil rouge au processus. C'était assez déstabilisant de parler de désir, de rêve de transition, d'amour, etc. ! Ça a été un moment important d'écoute et de bienveillance : on parle vraiment avec son cœur et ça engendre de l'enthousiasme.

La restitution a montré des points négatifs comme positifs mais ça a été un déclencheur pour aller vers une vision commune, car elle a été présentée par une personne extérieure. D'autres restitutions plus larges ont été faites par le PETR lui-même, avec une réappropriation des termes. Une restitution publique dans un cinéma a ensuite été organisée, un lieu culturel ouvert à tous. La salle était comble, avec tous types de publics : des associations, des socio-pros... Cette session a vraiment embarqué tout le monde en donnant aux élus qui n'étaient pas présents l'en-

vie d'en être. Cela a montré l'intérêt d'une volonté de coopération.

*LA COHORTE RÉGIONALE EN OCCITANIE PAR FLORENCE CHEMILLE*

L'Agence Régionale Énergie-Climat (AREC) est un outil de la région Occitanie : c'est une société publique locale et une SEM (aussi un outil d'investissement). Aujourd'hui, elle s'oriente vers l'ingénierie des coopérations : c'est un changement de paradigme et d'approche, tout en restant un acteur institutionnel.

Les problèmes d'effet "silos" sont visibles : un élu ou un chargé de mission fait son travail mais n'arrive pas toujours à embarquer les autres. Or la transition est un sujet transversal et systémique.

Le lien avec la Fabrique des transitions s'est créé lors d'une participation à l'Assemblée des alliés. En tant qu'acteur régional, un travail de lobbying a été mis en place pour remonter jusqu'à l'institution et au réseau de partenaires, pour qu'ils s'impliquent dans les cohortes. Pas à pas, cela a pris un an pour passer d'une idée à une véritable cohorte.

Nous avons maintenant cinq territoires qui vont officialiser leur participation. La cohorte est particulière par le fait que l'institution et tout le territoire sont embarqués dans une démarche, pour aller plus fort, plus loin, plus large.

## LES ÉCHANGES AVEC LA SALLE

### **Mathieu Teulier (Animateur Partenariats et Territoires à l'ADEME) :**

Nous aussi on monte en compétence sur ces techniques. Nous sommes très fiers et satisfaits d'accompagner la Fabrique des transitions et des beaux projets qui sont mis en place dans les territoires.

**Sébastien Defixe (DGS adjoint au CD63) :** L'élément systémique c'est de mettre en relation des projets qui sinon seraient mis en place en silos. Dans le département du Puy-de-Dôme, accompagné par la Fabrique des transitions depuis 2020, les quatre territoires ont réalisé les diagnostics sensibles et avancent maintenant vers la définition de projets concrets. La première convention de coopération avec la Fabrique des transitions a maintenant fait des bébés ! Par contre, il y a une vraie problématique de temporalité, entre le temps long demandé par la transition systémique et le temps court de la politique. Il ne faut pas une politique uniforme mais déterminer le sens commun en relation avec les réalités locales.

**Marie-Luce Ghib (Cheffe de projet "montagne" à l'ANCT) :** Avenir Montagnes Ingénierie a été lancé avec le plan de relance Covid de manière un peu soudaine. On y parle beaucoup du ski — mais pas que : il regroupe 61 territoires, avec une offre de services complétée par la Fabrique des transitions, pour aller au-delà dans l'opérationnel.

**Julien Wojcieszak :** Nous ne sommes pas encore sur du changement systémique, nous en sommes encore à l'étape de mise en marche.

**Sylvie Pavlista :** Nous apprenons de nouvelles manières de faire de la politique où l'élu est surtout un facilitateur. Nous sommes partis de loin, mais grâce à la méthode de la Fabrique des transitions, nous sommes entrés dans l'idée de co-construction, en embarquant beaucoup d'élus différents. Par exemple, nous mettons en place des panneaux solaires en collaboration en ce moment. Un des freins, c'est l'implication des socio-pros, qui regardent souvent les choses avec un angle très individuel, celui de leur propre activité.

**Julian Perdrigeat (La Fabrique des Transitions) :** Aujourd'hui, il y a la question de structurer un commun pour que le processus puisse aussi

se faire sans l'implication directe de la Fabrique des transitions (par exemple pour les diagnostics sensibles). Il faut que les méthodes et les enjeux soient appropriés sous le modèle de caisse de résonance : la commune fait remonter au département, qui fait remonter aux régions, etc. Le pair à pair doit aussi s'organiser de manière fluide et horizontale : nous sommes impliqués directement parfois, mais nous faisons aussi passe-plat.

**Membre d'Afnor :** Les logiques d'écosystèmes bouillonnent !

**Yann Ulliac (Le Rameau) :** Utilisez-vous les Objectifs de Développement Durable ?

**Florence Chemille :** Notre prisme aujourd'hui n'est pas vraiment les ODD, qui sont plutôt utilisés au niveau régional.

**Fiona Mille (Mountain Wilderness) :** Comment faire infuser ces approches sensibles? Quel choix vis-à-vis des citoyens impliqués?

**Julien Wojcieszak :** À Vimy, nous avons un projet de restauration collective et nous avons impliqué les cuisiniers, les enseignants et les parents d'élèves. C'était essentiel.

**Sylvie Pavlista :** Nous sommes allés chercher des personnes qui étaient dans des associations, puis nous avons élargi le panel. Appuyer sur le fait que les élus ont un droit à l'expérimentation est très intéressant pour embarquer tout le monde : nous n'avons pas toutes les clés en main, nous allons apprendre, mais nous avançons. Par exemple, la charte forestière (elle aussi mise en place dans le cinéma), a permis d'aborder un angle systémique et d'agir directement sur des actions concrètes.

**Jean-François Caron (La Fabrique des Transitions) :** Nous avons pris le parti de ne pas aller directement sur des assemblées citoyennes. Nous commençons par un processus de "capacitation" d'une vingtaine d'acteurs divers (les "4 Fantastiques"). Nous élaborons ensuite une stratégie à ce niveau avec un projet pilote, pour faire une convergence plus large. Beaucoup d'acteurs se mobilisent sur un projet concret (comme la cantine par exemple), alors qu'un projet de territoire abstrait implique beaucoup moins de monde.



## L'ACCOMPAGNEMENT DE "COHORTES" DE TERRITOIRES EN LOGIQUE D'ALLIANCE : UNE INGÉNIERIE AVEC, PAR ET POUR LES TERRITOIRES ?



Les accompagnements en cohorte

Après de collectifs de territoires constitués en délégations multi-acteurs (les "4 Fantastiques").



TABLE RONDE | LE 14 DÉCEMBRE 2023 | 11H45-12H45 (1H)



### RESSOURCES

- [Le parcours Territoires pilotes](#)
- [Le parcours Avenir Montagnes Ingénierie](#)
- [Quand les Cévennes fabriquent leur transition](#), France Culture, 2023.

[VOIR LA VIDÉO](#)

## 4

### QUELLES PERSPECTIVES POUR LA FABRIQUE DES TRANSITIONS ?

Quelle est la place de la Fabrique des transitions dans les transformations en cours et à venir ? Quels rôles, actions ou thématiques à prioriser au cours des trois prochaines années ? Le conseil d'administration de l'Association de promotion de la Fabrique des transitions (APFDT) évoque ses perspectives.

**TABLE RONDE (15 MIN) | Avec Jean-François Caron (Directeur de La Fabrique des Transitions), Noël Lenancker (Président de la Fabrique des Transitions) et Claire Roumet (Partenariats stratégiques, politiques européennes et coordination globale à Energy Cities et Trésorière de La Fabrique des Transitions).**

Une intervention à trois voix pour proposer une vision des enjeux de la Fabrique des transitions à l'horizon 2026, que nous voulons partager avec vous et sur lesquels nous souhaitons faire alliance.

mique et sociétale à l'échelle des régions, des territoires, avec des fabriques locales et régionales : structurer des formations collectives, multiplier les supervisions de projets et démarches portés par des alliés.

#### CHANGER D'ÉCHELLE

Nous en parlions dès la charte d'alliance. Nous avons expérimenté chemin faisant et désormais nous y sommes, avec la cohorte des territoires de montagne et ses potentielles suites, avec les quatre cohortes régionales et la quarantaine de territoires qui vont y participer. À la fin de l'année 2026, nous aurons dépassé les 100 territoires accompagnés !

#### AVEC DES TERRITOIRES QUI ENLENCHEMENT CONCRÈTEMENT LEUR TRANSITION

L'enjeu est bien d'identifier d'ici 2026 des réalisations, des modes de vie plus résilients, des processus concrets à l'œuvre, de les documenter pour les transférer.

#### CONTINUER D'ANTICIPER

#### DÉMULTIPLIER LES CAPACITÉS DE COMPAGNONNAGE AU LONG COURS

Ce changement d'échelle, il passe aussi par l'assemblage d'une ingénierie systé-

Poursuivre la recherche et développement pour repérer les signaux faibles, approfondir les sujets sensibles, prendre en compte notamment les résistances, les tensions, les conflits d'usage qui ne



manqueront pas de se durcir. Comment on les décortique, les intègre, les dépasse ? Il faudra aussi clarifier les scénarios de transition (Afterre, Négawatt, ADEME...). Quel mode de vie issus de la transition, la gestion de crise et la résilience ? Mais il faut aussi s'inscrire dans le contexte politique : entre l'écologie considérée souvent comme "punitif", les alliances à faire avec les classes

populaires, des radicalisations fortes, ou encore les échéances des municipales en 2026 et des présidentielles 2027, quelles politiques publiques ? Quid de la décentralisation ?

[VOIR LA VIDÉO](#)

### Réseaux écologiques dans les territoires : faire alliance !



Cette séquence a été organisée en partenariat avec DARD/DARD (Éditions de l'Attribut), à l'occasion de la parution d'un numéro dédié aux nombreux réseaux, mouvements, collectifs et initiatives qui émergent dans les territoires et qui travaillent à construire un monde plus juste et soutenable.

[DÉCOUVRIR](#)

## 5

### TENDANCES LOURDES ET SIGNAUX FAIBLES D'UN MONDE EN TRANSFORMATION : QUELLES STRATÉGIES À L'HORIZON 2027 ?

Projetons-nous en 2027 : incertitudes des élections, exacerbation des tensions, absence de projets de transition ambitieux, manque de moyens humains et financiers pour les conduire... Ce scénario est-il couru d'avance ? Qu'en est-il de toutes les initiatives qui s'organisent, s'allient et développent des alternatives crédibles ? Et dans ce contexte, comment les renforcer et favoriser leur changement d'échelle dès aujourd'hui ?

**DÉBAT (1H45) | Avec Alexandre Monnin (Directeur du Master "MSc Strategy & Design for Anthropocene" à ESC Clermont Business School et Strate Design School), Cécile Renouard (Présidente et co-fondatrice du Campus de la Transition) et Bastien Sibille (Président des Licoernes et de Mobicoop), animé par Anne Auclair (Responsable de projets Énergie et Territoires au CLER et membre du conseil d'administration de la Fabrique des transitions).**

INTRODUCTION  
PAR ANNE AUCLAIR

QU'EST-CE QU'UNE TRANSITION RÉUSSIE À L'HORIZON 2050 ?

Le débat ici vise à prendre de la hauteur sur nos démarches de transition et va porter sur les tendances lourdes et signaux faibles à partir desquelles on doit penser nos stratégies d'alliance dans les années à venir, dans un contexte où différents scénarios se préfigurent - et peuvent coexister (effondriste, coopératif, techno-solutionniste...). Ce débat est forcément non-exhaustif : nous aurions aimé aussi échanger sur les sujets du numérique, de la ruralité ou des luttes locales par exemple, mais le temps est forcément contraint ! Si ce débat permet une prise de hauteur, il vient aussi nourrir les orientations stratégiques de la Fabrique des transitions.

**Des communs négatifs aux enjeux migratoires, techniques et géopolitiques — par Alexandre Monnin**

Alexandre Monnin rappelle que nous devons prendre en charge de nombreux communs négatifs, c'est-à-dire tous ces éléments qui ne sont plus adaptés si l'on souhaite maintenir l'habitabilité de notre système, mais auxquels nous sommes encore attachés (nos infrastructures, outils, modèles économiques...). Comment nous en héritons ? Comment nous les démantelons, voire comment nous réaffectons ces moyens à d'autres projets ?

Nous assistons aussi à une résurgence des questions liées à l'emploi et au tra-

vail, qui devient un espace stratégique de redirection. Comment donner des perspectives aux 30 millions d'actifs ? Par exemple, aux ouvriers sur les plateformes de raffinage qui demandent à repenser et démanteler leurs activités pour transformer leurs outils de travail.

**« Nous devons prendre en charge de nombreux communs négatifs, c'est-à-dire tous ces éléments qui ne sont plus adaptés si l'on souhaite maintenir l'habitabilité de notre système, mais auxquels nous sommes encore attachés. »**

Nous devons nous confronter à des questions difficiles à poser, qui viennent bousculer nos imaginaires : les questions migratoires par exemple, entrent en contradiction avec nos imaginaires parfois trop localistes. Il est également criminel de ne pas poser la question de la technique — et de ne pas poser ces questions au niveau planétaire, en lien avec les enjeux transnationaux et géopolitiques.

**Les six portes d'entrée des transitions et les enjeux de solidarité internationale — par Cécile Renouard**

Cécile Renouard présente un cadre d'analyse développé au Campus de la Transition pour transformer le monde, notamment par le biais des contenus et des compétences. Il décrit six axes (ou "portes") de questionnements que nous sommes toutes et tous invités à parcourir, selon différentes entrées.

Cécile Renouard rappelle notamment

la nécessité de subvertir la culture du chiffre. Comment quantifie-t-on la qualité du lien ? Il faut se focaliser sur la mesure du bien vivre et du bien être, comme l'indicateur de capacité relationnelle le propose.

Cécile Renouard a également évoqué la nécessité de ne pas occulter les enjeux de solidarité internationale dans nos démarches de transition : écouter les points de vue de celles et ceux qui sont dans des situations de grande précarité (par exemple au Gabon), en partant de là où sont les gens, depuis leurs besoins, en s'appuyant sur un "universalisme de basse altitude" (Etienne Smith), à partir des situations vécues et des traditions.

**« Comment mener les "bons combats" et nourrir les désaccords féconds ? Osons les stratégies de complémentarité ! »**

Enfin, à l'heure où les prises de position se radicalisent et se polarisent, comment mener les "bons combats" et nourrir les désaccords féconds ? Osons les stratégies de complémentarité !

**Encadrer le capitalisme — par Bastien Sibille**

Pour Bastien Sibille, la question centrale est celle des alliances. Mais il faut d'abord s'accorder sur les constats : oui la crise écologique est liée à notre mode de production et de consommation. La crise écologique est une crise capitaliste ! Si on se projette en 2050, nous devons penser à des systèmes politiques qui ont réussi à encadrer le capitalisme. Il y a

trois pistes pour y parvenir : réguler, perforer et ringardiser le capitalisme.

Réguler le capitalisme, en le travaillant depuis l'intérieur pour encadrer la propension à la lucrativité et réduire les capacités de distribution des dividendes, sinon tous les appels à la post-croissance sont caduques : c'est la question stratégique de la redistribution de la valeur.

Perforer le capitalisme, en créant des zones de troubles dans les marchés, c'est-à-dire des lieux où l'on puisse consommer et produire en dehors des lieux déterminés par les marchés.

Ringardiser le capitalisme, c'est le pari de la transformation culturelle ! Nous sommes des forces qui n'ont pas renoncé à être heureuses. Les forces progressistes sont passées en 60 ans d'un partage des forces de bonheur (post-68) à des forces de renoncements. Il faut également mieux penser l'articulation de la puissance et du pouvoir.

**« Il y a trois pistes pour parvenir à encadrer le capitalisme : réguler, perforer et ringardiser. »**



## LES ÉCHANGES AVEC LA SALLE (1/2)

**Q :** Le mot guerre qui n'a pas été prononcé et pourtant il est omniprésent !

**Q :** La nécessité de réguler le système économique : jusqu'à quel niveau de détail va-t-on ?

**Erwan Lecœur (enseignant-chercheur) :** La question du fascisme : attention, nous parlons entre nous ! Les imaginaires guerriers se développent partout. Même si les français ne sont pas fascistes ou racistes en soi, leurs votes le sont ! La question de la survie doit se poser sérieusement : il faut développer des territoires et des refuges. Aussi, la question du développement des alliances de classes (classe écologiste) comme le dit Latour est stratégique : il faut aussi créer un imaginaire héroïque qui mêle sobriété et convivialité comme seule façon de vivre.

**Alexandre Monnin :** Sur l'aspect guerrier, ces conflits s'expriment désormais sur des plateformes qui ont capté les espaces de débat et qui ne sont pas neutres : par exemple Twitter, devenu X et racheté par Elon Musk pour 40 milliards "pour lutter contre le wokisme" comme il le dit lui-même.

**Bastien Sibille :** Le premier des risques est bien démocratique, c'est-à-dire un risque autoritaire (guerre, perte espoir...). La meilleure façon d'y répondre, c'est de donner aux gens du pouvoir d'agir.

## Multiplier les alliances — par Bastien Sibille

Pour Bastien Sibille, le récit et les outils pour faire face à la crise sociale et écologique sont connus. La question est de savoir comment on fait grandir les solutions déjà mises en action sur des territoires. Sans alliance, cela ne sera pas possible.

Bastien Sibille ne croit pas en une grande alliance globale, mais plutôt dans des alliances par domaine. Par exemple, les Licoornes proposent un cadre d'alliance pour transformer l'économie, et ne vont pas intervenir sur la question des institutions.

Agir ensemble suppose d'une part de mieux se connaître, pour permettre la confiance, mais aussi de partager des objectifs clairs, et enfin d'articuler intelligemment les différents réseaux, pour éviter de faire "à la place de".

## Célébrer le renoncement — par Alexandre Monnin

Alexandre Monnin évoque le rapport du Sénat sur la transformation des collectivités et pose la question des renoncements, rendus nécessaires par les contraintes incontournables qui s'imposent de plus en plus aux territoires. Des alliances sont possibles entre des acteurs, qui pourtant semblent s'opposer, pour ne pas faire advenir certains projets.

Le renoncement ne doit pas apparaître comme une défaite. Les alliances rendent possible une sortie par le haut, pour inaugurer l'infrastructure qu'on n'a pas construite, en mettant en valeur tout ce qui a été sauvé, toutes les pertes qui ont été évitées, toutes les économies qui ont été faites.

## QUELLES STRATÉGIES METTRE EN PLACE POUR Y PARVENIR ?

### Des stratégies complémentaires — par Cécile Renouard

Cécile Renouard évoque trois types de stratégies possibles : les stratégies en rupture (désobéissance civile), les stratégies interstitielles (reposant sur des innovations socio-économiques), et les stratégies symbiotiques ou

réformistes (évolution des institutions et des réglementations).

Plutôt que de les opposer les unes aux autres, il est intéressant de voir comment ces approches peuvent être complémentaires. Le Campus de la Transition essaye de favoriser le dialogue entre elles pour une meilleure compréhension, pour construire une réponse qui combine les modes d'engagement.



## LES ÉCHANGES AVEC LA SALLE (2/2)

---

**Q :** Où en est-on de la formation des agents de l'Etat ?

**Cécile Renouard :** Des obligations de formation ont été instaurées, cela pose la question du fond ("une formation pour quoi faire ?") et des attitudes opportunistes ("nous on forme à la transition !").

**Patrick Viveret (philosophe) :** Comment faire pour que les forces de vie, de création de valeur, puissent combattre efficacement les forces de destruction ? L'alliance des forces de vie peut s'organiser autour de deux axes : une économie revisitée autour d'un autre rapport à la richesse (création de valeur = force de vie, lien avec le vivant, délibération sur ce qui est bénéfique ou nuisible) ; et un débat politique non plus centré sur la notion de prise et d'exercice du pouvoir comme domination, mais sur un pouvoir vu comme puissance créatrice démultiplié par la coopération. Une alliance doit se nouer autour d'une nouvelle façon de faire campagne en vue des prochaines élections, en créant un mouvement des forces de vie qui rassemblerait les forces créatrices.

**Q :** Que pensez-vous de la dernière campagne de l'ADEME (les "dévendeurs") et des réactions que cela a suscité ? N'y a-t-il pas d'autres voies que la sobriété ? Celle de la satiété ?

**Bastien Sibille :** Stratégiquement, le renoncement ne me semble pas "vendeur" comme approche. On pourrait mettre en avant "le plus" (plus d'amitié, de solidarité, de rencontres culturelles, etc.) : "être plus, avoir moins".

**Alexandre Monnin :** Le "moins" touche à des contradictions sur le plan du modèle économique : si on consomme moins, notre modèle actuel ne fonctionne plus. De notre côté, nous travaillons sur une notion de suffisance intensive pour diminuer nos empreintes de consommateurs. Comment réinvestir de l'infini dans le fini, comment retrouver du plaisir, de la satisfaction dans des nouvelles pratiques qui ne consistent pas à consommer toujours plus ? Car pour certains, la sobriété heureuse risque de ressembler à une certaine pauvreté. Le renoncement tel que nous le portons ne consiste pas à renoncer à l'action, à la réflexion, mais à des projets inutiles, nuisibles. Il faut les nommer. Demain, tout ne pourra pas être maintenu.

**Q :** Quel est votre regard sur la crise de la démocratie représentative, la démission des élus ?

**Alexandre Monnin :** On manque de lieu pour agir sur ces questions. Ceci étant, dans les territoires qui sont confrontés à des arrêts d'activités, on observe que bien souvent les gens comprennent ces décisions. On doit s'orienter vers de nouvelles formes d'économie (comme l'économie de la maintenance).

**Bastien Sibille :** On protège la démocratie en donnant plus de pouvoir d'agir aux gens. On voit que notre société est très mobilisée, on peut s'appuyer là-dessus.

## RESSOURCES

---

- Alexandre Monnin, ***Politiser le renoncement***, Editions Divergences, 2023.
- Cécile Renouard, ***La Société écologique : normes et relations***, Les Liens qui Libèrent, 2023.
- ***Opération milliard pour une transition écologique juste***, Bastien Sibille.
- ***Engager et réussir la transition environnementale de sa collectivité***, rapport de la délégation aux collectivités territoriales du Sénat, 2023.

VOIR LA VIDÉO

*Par Jean-François Caron, Directeur de La Fabrique des Transitions.*

Pourquoi sommes-nous là ? L'urgence croît, on ne peut plus se contenter d'accompagnements descendants "classiques", et on voit monter la radicalisation de part et d'autre. Les résistances au changement se transforment en chocs frontaux.

#### LES ÉCHÉANCES POLITIQUES

Elles vont nous concerner, que ce soit les municipales ou les présidentielles. D'une part, sur les contenus : quelles propositions issues de nos travaux, avancées, pour nourrir les débats ? D'autre part, sur le nécessaire engagement face au fascisme qui monte — et qui pourrait gagner ! Les enjeux sont énormes et les risques significatifs. Les combats de terrain sont nécessaires, même s'ils ne sont pas le positionnement de la Fabrique des transitions.

Quel débouché la Fabrique des transitions apporte-t-elle à ces luttes ? Notre apport est irremplaçable, dans la façon de mobiliser, en engagement systémique, en faisant la connexion avec tous les acteurs qui sont en "puissance créatrice".

#### COMMENT PEUT-ON CONTRIBUER ?

D'abord, répéter que nous ne sommes pas prestataires, mais que nous sommes engagés dans l'action, non en direct, mais bien aux côtés de l'acteur territorial, de ses réseaux. De ce fait, nous sommes dans une logique de « pairs », ce qui a une efficacité par endroit supérieure à des logiques classiques de prestataires pour produire de la puissance d'action.

Nous essayons aussi d'agir sur le cadre de pensée : contribuer à comprendre les enjeux, montrer les champs du possible, mais aussi travailler les conditions du passage à l'acte, générer de l'impact : la dimension "recherche-et-développement" est à maintenir, et nous devons approfondir nos apports, élargir sur les champs où nous sommes moins présents (l'économie par exemple), travailler la question des conflits, des controverses... Mais aussi travailler la question des nouveaux leaderships de transition, mieux prendre en compte la dimension intime liée à la question de la transition et enfin, conforter les effets d'alliance.



#### LES DÉFIS DES ANNÉES QUI VIENNENT

Comment connectons-nous les territoires des cohortes aux grands acteurs plus thématiques ? Comment créons-nous une alliance dans l'action ? Quelle écoute, connexion, coopération avec les nouvelles formes de luttes et les nouveaux espaces de construction ? Qu'est-ce qui est en émergence, ce que cela produit ? Quelles nouvelles formes de communautés locales ? Comment on crée un mouvement des territoires, non pas comme une nouvelle approche partisane, mais bien en trans-partisan,

à partir de la mise en réseau et de la fécondation des cellules souches, pour non seulement nourrir les élections municipales, mais surtout questionner le législateur, le global.

Tout ce travail de fond, ce changement de cap, doit être entrepris en prenant soin de le mettre en mode désirabilité, par l'envie et l'enthousiasme. Car on ne tient le temps long que par la joie !

**VOIR LA VIDÉO**

## **JOUR 2** COMMENT RENFORCER LES TRANSITIONS ET NOTRE CAPACITÉ À LES CONDUIRE ?

Après avoir défini de grandes orientations communes la veille, cette deuxième journée sera l'occasion de déterminer ensemble comment conduire concrètement l'action au sein de l'alliance, à travers l'évaluation et la co-construction de la feuille de route annuelle de la Fabrique des transitions.

**MENTIMETER**

### **1**

## **FAIRE VIVRE L'ALLIANCE, CONSTITUER UN PATRIMOINE COMMUN : RETOUR SUR LES PROJETS PORTÉS EN 2023.**

Communautés apprenantes, chantiers, accompagnements... Retour sur projets portés au sein de la Fabrique des transitions en 2023, à travers une discussion collective sous forme de "chapeaux de Bono".

### **DISCUSSION COLLECTIVE (1H)**

*LA FABRIQUE DES TRANSITIONS  
SELON VOS MOTS*

#### **LA FABRIQUE DES TRANSITIONS C'EST...**

- Un « lieu de réflexion et d'apprentissage de nouvelles formes d'accompagnement des territoires pour les engager joyeusement sur le chemin des transitions » !
- « Des modalités d'intercession, d'appui et d'animation des réflexions ».
- « La Fabrique et ses alliés, elle dérange, elle vient gratter et bousculer à des endroits qui ne sont pas simples » !
- « Foisonnement » !
- Une « bulle d'oxygène dans l'arène politique ».

#### **L'ASSEMBLÉE DES ALLIÉS C'EST...**

- Hyper enrichissant et donne du baume au coeur !
- Donne confiance dans l'avenir ensemble, de l'espoir.
- Un patrimoine immatériel de confiance et de compétences.

- Plein de rencontres qui nous renforcent !
- Plein de curiosités, enthousiasmant !
- Joyeux !
- La capacité à revisiter et améliorer la gouvernance interne, en équipe, en identifiant les enjeux, les relations de pouvoir et stratégiques.
- Permet de se sentir moins seul !
- Sans jugement.
- Plein de potentiel !
- Un climat de confiance.
- Des liens qui se tissent, lentement mais sûrement.
- La capacité à sortir du cadre.
- De l'engagement.

#### LES LIMITES

##### ÉVALUATION / RÉVÉLATION

- Pas d'évaluation concrète des effets.
- Manque de visibilité des productions collectives.
- Il y a une meilleure valorisation du déroulé des projets à faire.

##### MÉTHODE

- Une méthodologie trop cadrée : quelle logique d'élaboration méthodologique ?
- Faire de lien entre le comment et le pourquoi, qui est trop absent : c'est un projet politique !

##### GÉNÉRAL

- Il manque la célébration des réussites !
- Déçue que la joie ne soit pas mieux partagée...
- Difficulté à expliquer / résumer la Fabrique des transitions en quelques mots (pour les élus notamment).
- Trop jargonneux.
- Frustration par rapport au potentiel de l'Alliance (énergie incroyable VS manque d'action collective).
- Nébuleux et illisible de l'extérieur.
- Une Fabrique des transitions qui ne résiste pas toujours à l'institutionnalisation et un peu stérilisé et aseptisé.

#### LES PISTES À CREUSER

##### GÉNÉRAL

- La place des « communs » (production, postures, documentation, licences libres...).
- Mieux explorer des questions de féminisme, écologie queer...
- La place des « non-humains »
- La place de la recherche publique, des établissements publics.
- Ce qu'on appelle « territoire » : une biorégion est-elle un territoire ?

##### REMETTRE LES ENJEUX ÉCONOMIQUES AU CŒUR DES TRANSITIONS

- Le modèle économique n'est pas clair : quelle définition ?
- Embarquer plus large que les acteurs de l'ESS

- Remettre l'économie comme question centrale de la transition
- Quelle place des entreprises ?
- Faire alliance avec des dispositifs d'accompagnements qui visent à créer des dynamiques qui articulent collectivités et acteurs économiques autour d'un projet commun.

### PORTER LA FABRIQUE DES TRANSITIONS À UN NIVEAU

#### À LA FOIS PLUS LOCAL ET PLUS EUROPÉEN

- Faire Alliance avec des acteurs européens.
- « Et si la Fabrique des transitions devenait européenne et connectée à d'autres initiatives » ?
- Structuration des alliés en région, « démultiplier les fabriques sur les territoires » !

## LA GOUVERNANCE

### L'ASSOCIATION (EX-APFDT)

- Préciser le cadre de coopération entre les alliés et l'association
- Trop centralisé sur l'association. Trop «Jean-François-Juliano» dépendant ? Trop dans le contrôle (animation).
- « Ce n'est pas parce qu'on a une même ambition qu'on est cohérent dans nos approches. Quels espaces pour en discuter ? »
- Plus de transparence sur le mode de choix des partenaires.
- La Fabrique des transitions doit être un connecteur des alliés, au service de l'alliance et pas l'inverse.
- Quel contrôle qualité des interventions se réclament de l'alliance ?

### LES ALLIÉS

- Améliorer la visibilité des alliés « en tant qu'eux même ». Pas assez de valorisation des alliés et de leurs démarches.
- Difficile intégration des alliés.
- Pas fluide pour échanger toute l'année entre alliés (pas de plateforme, peu d'opportunité de rencontre...)
- Les compétences des alliés sont sous-utilisées dans le bien commun.
- Super de mieux vouloir clarifier ce qu'est être allié !
- Créer un rapport de force avec les non-alliés (pour protéger et soutenir les alliés).

VOIR LA VIDÉO

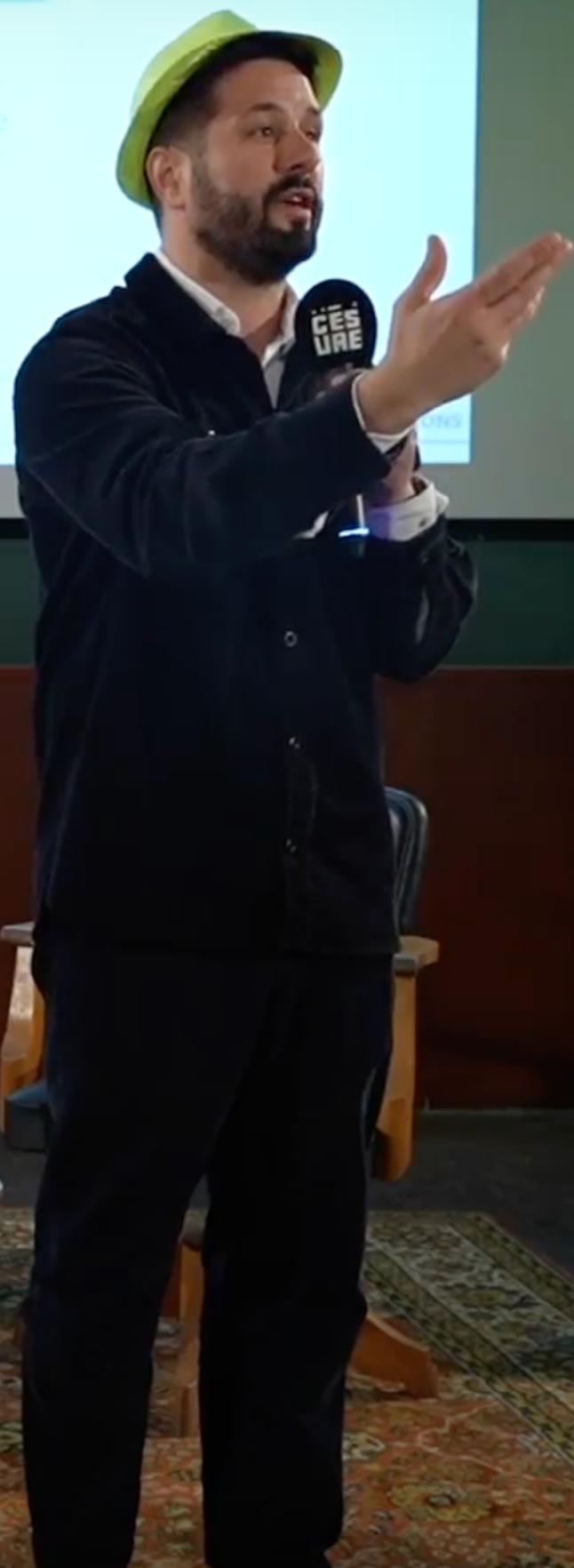


C'est aussi des liens, des coopérations pas toujours.

- Effet facilitateur
- Effet d'essaimage
- Effets révélateur
- Autres effets ?

"effets d'alliance" ?  
y compris économique ?

BRE 2023 | 10H30-11H00 (30 MIN)



## 2

### COMMENT RENFORCER NOS EFFETS D'ALLIANCE ?

Quelle est la plus value de nos liens ? Que n'aurions-nous pas fait sans la Fabrique des transitions ? Et au contraire, qu'est-ce que l'alliance pourrait apporter de plus ? C'est le moment d'évaluer et de renforcer nos coopérations !

#### DISCUSSION COLLECTIVE (30 MIN)

- **Effets déclencheur** : cela permet d'initier une dynamique, de la consolider.
- **Effets amplificateur** : une ambition réhaussée en termes de transition.
- **Effets germe** : le projet crée ou va créer une culture de la prise d'initiative sur mon territoire.
- **Effets boule de neige** : mon projet en entraîne de nouveaux.
- **Effet d'essaimage** : la démarche inspire d'autres sur mon territoire ou ailleurs.
- **Effets d'alliance** : meilleure coopération avec les « 4 Fantastiques », de nouveaux partenaires.
- **Effets déclic** : prise de conscience sur des enjeux.
- **Effet facilitateur** : le projet passe mieux (et plus vite), hiérarchisation.
- **Effets révélateur** : la démarche a révélé des enjeux insoupçonnés, en interne ou sur le projet.
- **Effet ressource** : un espace de ressource, d'apport de connaissance.
- **Effet temps** : sentiment de gagner du temps (sur la coopération, le positionnement des projets...).
- **Effet confiance** : meilleure confiance dans mes projets, leurs visions, envers les autres.
- **Effet légitimité** : sentiment d'être plus légitime pour porter mon projet, davantage sûr de ses fondements, de sa pertinence.
- **Effet d'appartenance** : sentiment d'appartenance à une communauté de pairs, d'autres acteurs de la transition.

VOIR LA VIDÉO

# 3

## QUELS PROJETS POUR L'ALLIANCE EN 2024 ?

En 2024, quels nouveaux projets souhaitez-vous mettre en commun au sein de l'alliance ? Et quelles suites pour les dispositifs existants ? L'occasion d'échanger avec les alliés sur vos envies et vos perspectives et de travailler à leurs convergences !

### ATELIERS EN SOUS-GROUPES (1H45)

Les contributions synthétisées ci-dessous par entrées thématiques dans les "nouvelles propositions" sont des verbatims issus de la permanence en "live" réalisée pendant l'Assemblée des alliés, ainsi que des divers prises de paroles et commentaires Mentimeter qui ont été partagés pendant les deux jours. Les autres contributions relatives aux dispositifs existants sont issues des ateliers, également menés pendant l'Assemblée des alliés, par les alliés référents.

#### LES NOUVELLES PROPOSITIONS

##### VERS LES ÉLECTIONS PRÉSIDENTIELLES

- Nouer une alliance pour préparer la présidentielle : construire un programme de campagne de mise en récits pour faire connaître les initiatives du réseau.
- Rédiger un plaidoyer de "transitions en cascade", du local vers le national.
- Supprimer le Sénat (!) et avoir une nouvelle chambre qui soit composée de gens tirés au sort et qui fonctionne sur les principes de la Fabrique des transitions (en lien avec la "chambre du futur" proposée par Dominique Bourg : pour une VI<sup>ème</sup> République écologique).

##### METTRE EN RÉCITS LES INITIATIVES DES ALLIÉS

- Plus de récits d'expérience de ce qui s'est passé (avec de la temporalité) à la Fabrique des transitions, sur les différents dispositifs, sous formats vidéo ou autres.
- Le vertige est quelque chose qui nous anime : il y a peut-être quelque chose à faire sur "le vertige des transitions", un film choc, un travail journalistique.
- Comment on raconte ce que fait un territoire ou une alliance ? Comment mieux raconter la Fabrique des transitions et l'alliance ? Du journalisme embarqué ?
- La transition, il faut que ça fasse du bruit : faire des fêtes régionales à l'instar de la fête de l'Humanité !

##### DES VOYAGES APPRENANTS AU SEIN DE L'ALLIANCE

- Un "bus fabrique des transitions avec balcon" !
- Et si on partait en colo entre alliés (appliquer les "voyages apprenants" chez les alliés) ?
- Une caravane de la Fabrique des transitions qui circule dans les territoires, pour faire se réunir des alliés et des collectivités, avec des éléments de langage pour faire comprendre l'approche de l'alliance.

##### MIEUX CONNAÎTRE ET CONNECTER LES ALLIÉS

- Une cartographie des compétences des alliés (évoquée à cinq reprises)
- Plus d'espaces de partage : une Assemblée des alliés permanente pour partager leurs initiatives.
- Créer des "match-making" d'alliés.
- Recruter un intercesseur entre alliés pour animer et formaliser le bouillonnement des initiatives.

- Créer une plateforme collaborative pour connecter des alliés.
- Créer un réseau d'échanges réciproques et de savoirs entre alliés.
- Enquêter sur tout ce que font les alliés, indépendamment de l'APFDT.
- Donner des pins aux alliés pour qu'ils s'identifient dans les multiples espaces ou évènements où ils pourraient se croiser.

### DES SYSTÈMES DE FINANCEMENT

- Une "carte bancaire" avec un arrondi à l'euro pour financer des projets de l'alliance et des alliés.
- Développer un revenu de la Transition pour les alliés.
- Le time-banking (banque de temps) : des échanges de temps liés à des compétences qui ne sont pas des compétences de pratiques, des échanges de compétences transversales entre les alliés qui ont des connaissances spécifiques.

### UNE ALLIANCE À LA FOIS PLUS LOCALE ET EUROPÉENNE !

- « Et si la Fabrique des transitions devenait européenne et connectée à d'autres initiatives » ?
- Structuration des alliés en région : « démultiplier les fabriques sur les territoires » !
- Ajouter une dimension géographique, il faut reconnecter le monde où l'on vit et d'où on vit, faire atterrir la Fabrique des transitions dans les territoires, pour mieux se connecter aux acteurs locaux, même s'il faut garder l'aspect plus national et européen.
- Mise en lien avec des fondations : pour tous les acteurs de la transition, mettre en place une constellation des fondations européenne basée sur le droit suisse.

### AUTRES PROPOSITIONS

- Créer un nouveau métier : diplomate des transitions.
- Proposer un modèle de « Territoires Refuges ».

### VOUS SOUHAITEZ CONTRIBUER ?

Complétez les propositions en ligne (nécessité de s'inscrire) ou écrivez-nous à [contact@fabriquedestransitions.net](mailto:contact@fabriquedestransitions.net).

**CONTRIBUER**

### VOUS SOUHAITEZ PROPOSER UN NOUVEAU PROJET ?

Téléchargez et envoyez votre fiche de qualification complétée à [contact@fabriquedestransitions.net](mailto:contact@fabriquedestransitions.net). Nous répondons également à vos questions lors de la **permanence** mensuelle. Prochaine date : le 6 février 2024.

**TÉLÉCHARGER**



### VOUS SOUHAITEZ CONTRIBUER ?

Vous souhaitez participer aux prochaines sessions de la communauté apprenante Mise en récits ? Rejoignez la liste de diffusion dédiée pour être tenu informé des prochaines dates.

**S'INSCRIRE**

#### LA COMMUNAUTÉ APPRENANTE MISE EN RÉCITS

Depuis 2021, la Fabrique des Transitions et le Cerdd co-animent une communauté apprenante (COMAP) sur la mise en récits. Cet espace, conçu comme un lieu d'échange entre acteurs curieux et/ou engagés dans des projets de mise en récits, se réunit tous les deux mois, en visioconférence. Aujourd'hui, nous identifions cinq dimensions à la mise en récits : la mise en trajectoire, la communication, l'implication des acteurs, la coopération et l'évaluation. Depuis son lancement, neuf sessions ont été organisées afin d'explorer collectivement les dimensions et les méthodes de mise en œuvre de l'approche narrative.

L'atelier organisé lors de l'Assemblée des Alliés 2023 visait à revenir sur la COMAP et son historique afin de pour-

suivre le travail d'évaluation du dispositif initié à l'automne. Les participants de l'atelier ont contribué à alimenter les pistes de réflexion sur l'évolution et l'amélioration de la communauté apprenante. Comment mieux créer du commun ? Comment mieux travailler collectivement à approfondir le cadre théorique de la mise en récits et à préciser les 5 dimensions actuelles ? Comment mieux intégrer les nouveaux ? Quels seraient leurs envies de sujet à aborder ? Un certain nombre d'idées ressort : rédiger un « kit » centralisant les règles de la COMAP et présentant la mise en récits, mettre en place des binômes « anciens-nouveaux », créer un espace ressources et des réseaux de discussions, installer des responsabilités tournantes (animation, présentation, etc.), développer le travail en sous-groupe et l'analyse de pratiques, etc. Autant de propositions à mettre au travail pour les prochaines années et enrichir le patrimoine commun de l'alliance sur la mise en récits.

#### LE CHANTIER REPRÉSENTATIONS SYSTÉMIQUES DANS LES DÉMARCHES DE TRANSITION

Le chantier sur les représentations systémiques a été lancé début 2023. Il partait du constat que les démarches de transition engagées sur les territoires visent un changement de modèle économique, sociétal et organisationnel, dans un contexte de mutations à portée systémique (dérèglement climatique, changements géopolitiques, transformation des modèles énergétiques, transformation numérique, évolutions démographiques et sociologiques...).

Or, si les démarches de transition sont conduites au titre d'un changement systémique, elles s'appuient paradoxalement assez rarement sur des représentations visuelles, susceptibles de rendre compte de la diversité des dimensions et paramètres à prendre en compte, ainsi que de leurs interactions.

Ce chantier s'est donc engagé à partir d'une intuition : les représentations visuelles sont susceptibles de révéler l'invisible, d'explicitier les différentes facettes d'une même problématique, de créer de l'adhésion et au final d'accélérer l'engagement des acteurs autour des transitions.

En 2023, ce chantier s'est organisé en plusieurs temps de rencontres, qui ont permis de dresser une typologie des différentes formes de représentations systémiques dans les démarches de transition : à quoi servent-elles ? Quels objets représentent-elles et de quelle manière ? Et selon quels processus ? Ces éléments sont présentés dans le document « repères » (à télécharger [ici](#)) qui synthétise les travaux du chantier.

En décembre 2023, l'Assemblée des Alliés a permis de partager les avancées du chantier « représentations systémiques » avec une vingtaine d'Alliés, qui ont ensuite formulé leurs suggestions pour les travaux de 2024.

De ces propositions ressort clairement l'envie commune de poursuivre ce chantier dans l'optique d'accompagner une montée en compétence collective sur l'utilisation des représentations systémiques dans le cadre des démarches de transition des territoires.

L'année 2024 sera donc consacrée à l'organisation de temps d'échanges pour partager des retours d'expériences sur l'utilisation de représentations systémiques dans le cadre de démarches de transition, et permettre une capitalisation d'enseignements méthodologiques utiles à la communauté des Alliés.

### VOUS SOUHAITEZ CONTRIBUER ?

Pour lancer ce nouveau cycle, nous vous proposons une réunion en visioconférence le 23 février, de 14h à 15h15. Nous y partagerons les objectifs de ces rencontres, et identifierons les projets ou démarches pouvant faire l'objet de retours d'expériences. N'hésitez pas à participer si vous souhaitez rejoindre ce chantier !

**SE CONNECTER**

#### LE CHANTIER VOYAGES APPRENANTS

Initié en 2023 et animé par Anne Auclair (Le CLER), le chantier "voyages apprenants" vise à construire le cahier des charges d'une recherche-action sur les offres existantes de voyages apprenants (d'ici fin 2024), à construire une méthode de voyages apprenants (en 2025-2026) et à mettre en place un label qualité (voire une "agence de voyages apprenants").

À travers un temps de retour d'expériences en binômes, les participants ont identifié plusieurs "ingrédients" pour un voyage apprenant réussi. D'abord, le fait de se mettre en mouvement (se déplacer) dans la durée (parfois sur plusieurs jours) favorise l'effet "pas de côté" et la dimension "expérientielle" recherchés. Pour qu'il soit vraiment transformateur, le format implique également une certaine posture de la part des apprenants et des accueillants ("savoir visiter et savoir recevoir"). La richesse des échanges (voire des alliances et des futurs travaux communs qu'ils sus-

citent) repose à la fois sur les rencontres entre pairs (le compagnonnage) et sur les temps informels conviviaux. La mise en récits tient une place importante, que ce soit lors du voyage qui participe à la transformation des imaginaires, ou à sa suite pour prolonger l'expérience et la partager avec ceux qui ne l'ont pas vécue. Enfin, le modèle économique des voyages apprenants est à penser en fonction des cibles (une telle offre peut par exemple être inscrite

au catalogue des formations CNFPT). En revanche, les participants se sont peu interrogés sur la manière dont on choisit les destinations de voyages apprenants.

À la suite de la session, le chantier prévoit de développer une méthodologie pour collecter des retours d'expériences de voyages apprenants et de réaliser un travail de benchmarking / cartographie des offres existantes.

### VOUS SOUHAITEZ CONTRIBUER ?

Vous souhaitez participer aux prochaines sessions du chantier voyages apprenants ? Écrivez-nous à [contact@fabriquedestransitions.net](mailto:contact@fabriquedestransitions.net).

#### LA TRANSITION EST PLEINE DE RESSOURCES

Animé par cinq acteurs du groupe de travail "ressources" avec l'appui de Laurent Marseault, fondateur de YesWiki, l'atelier a réuni huit participants autour de trois objectifs.

Le premier, présenter la démarche : la création d'une dynamique de coopération ouverte, autour des ressources mobilisées pour les transitions dans les territoires, sous le prisme des usages. Comment en est-on arrivés à mobiliser telle ressource ? Pourquoi veut-on la partager ? Nous avons envie que vous racontiez votre plus belle réussite et d'en extraire ensemble les enseigne-

ments ! Le second, créer des convergences autour d'un outil pour rendre la démarche vivante : un wiki, outil simple et protéiforme, pour collecter nos récits d'expériences réussies et les partager sous un angle choisi délibérément (ce qui s'est joué pour vous). Le troisième, recueillir les avis des participants sur l'approche et leurs volontés de contribuer.

L'atelier s'est déroulé en plusieurs étapes. D'abord, une réflexion individuelle sur ce que peut être une transformation profonde (dans un projet, une posture, des pratiques... en pensant à un exemple). Ensuite, des échanges en binômes sur les expériences respectives. Puis, Laurent Marseault a présenté l'outil Wiki, son esprit



et son potentiel. À titre d'exemple, un retour d'expérience a été collecté à travers une interview et une fiche Wiki a été complétée en direct [lien]. Un fish bowl a permis de traiter les questions qui ont aussi été prises en note dans le wiki. Enfin, les participants ont partagé leurs retours sur l'outil et la démarche.

En définitive, l'intérêt de la démarche a fait l'unanimité chez les participants. Ils ont fait des suggestions pour la rendre plus vivante et utile, et qu'elle devienne un point de rencontre de ressources nombreuses et hétérogènes. Le groupe de travail a gagné deux recrues !

Les pistes pour la suite :

- Améliorer la fiche type de collecte (démarche itérative) et la relier avec des wikis ou des sites ressources existants (Cerema, UdN...)
- Créer des opérations de "libération de contenus" : par exemple à travers des visioconférences avec une communauté d'acteurs, selon un processus d'interview rapide, avec une entrée par le récit.
- Proposer un calendrier de rencontres « Libération des Ressources » autour du Wiki ouvert aux alliés avec Laurent Marseault en soutien animation, proposition d'un budget de suivi.

### VOUS SOUHAITEZ CONTRIBUER ?

Vous souhaitez participer aux prochaines sessions du chantier sur les ressources ? Écrivez-nous à [contact@fabriquedestransitions.net](mailto:contact@fabriquedestransitions.net).

## 4

### GOVERNANCE : QUELLES ÉVOLUTIONS POUR LA FABRIQUE DES TRANSITIONS ?

*Par Noël Lenancker, Président de la Fabrique des transitions.*

Ces deux jours d'échange et d'enrichissement mutuel nous tonifient. Hier, nous avons mesuré le chemin parcouru depuis trois ans, et nous avons débattu des enjeux majeurs pour les trois prochaines années dans la perspective d'une "grande alliance" transformatrice. Aujourd'hui nous avons fait le point sur les chantiers et groupes de travail en cours et à venir pour fixer nos orientations opérationnelles pour les trois prochaines années.

#### QUATRE ORIENTATIONS À TENIR D'ICI 2026

Depuis juin, le conseil d'administration prépare cette nouvelle étape. Quelles orientations se fixer pour 2024-2026? Quel est le chemin à parcourir pour nous retrouver ensemble en 2026 ? Nous avons formulé quatre orientations à tenir d'ici 2026 qui font écho aux travaux de ces deux jours.

**1) La Fabrique des transitions, c'est l'art et la manière de conduire le changement dans les territoires en transition, et c'est aussi poursuivre le changement d'échelle par le transfert d'expérience.**

La Fabrique des transitions poursuit donc ses deux missions : développer l'alliance et accompagner les territoires dans une logique d'alliance, avec les acteurs et réseaux qui les soutiennent et y agissent. Nous devons veiller au bon équilibre entre ces deux missions, qui sont nos deux jambes pour avancer.

Cela veut dire accompagner par les cohortes et documenter les processus et les résultats. Il nous faudra mettre en valeur les chemins parcourus, les impacts, les transformations en cours, les résultats concrets y compris sur des thématiques particulières sur lesquelles les territoires initient leur transition.

Cela passe aussi par le renforcement et le déploiement de l'ingénierie systémique et sociétale avec les alliés qui co-produisent les programmes et les alliés qui animent avec nous les fabriques régionales ou locales.

**2) Clarifier les différents cercles d'engagement des alliés et leur contribution au modèle économique de la Fabrique des transitions.**

Nous identifions quatre cercles d'engagement différents :

- les alliés soutien (signataires de la charte d'alliance) ;
- les alliés initiés (qui ont participé aux sessions d'initiation) ou contributeurs (qui contribuent aux chantiers et aux communautés apprenantes) ;
- les alliés coproducteurs d'un dispositif de la Fabrique des transitions ;
- les alliés membres de l'association.

Cette identification ne constitue pas une hiérarchie ou une évolution linéaire, il s'agit de constater les différents engagements pour mieux repérer nos forces, nos capacités réelles (au-delà du millier d'individus et des 400 organisations signataires). Il s'agit aussi de mieux identifier localement ou régionalement les alliés et "faire fabrique" ensemble, échanger entre alliés de façon décentralisée, en vue de constituer des fabriques locales et régionales.

### **3) L'alliance, c'est la Fabrique des transitions et ses alliés !**

L'Association de promotion de la Fabrique des transitions (APFDT), l'association chargée du développement et de l'animation de l'alliance, devient "La Fabrique des transitions". Nous voulons par là simplifier notre communication et mieux assumer une identification qui se faisait comme telle dans les faits. Ainsi, l'alliance réunit la Fabrique des transitions (qui la porte et la pilote) et les alliés (qui la composent et y contribuent).

### **4) Faire évoluer les espaces de gouvernance.**

L'Assemblée des alliés, c'est l'organe de co-construction des alliés de la Fabrique des transitions. Elle se réunit à l'initiative de la Fabrique des transitions une fois par an.

L'assemblée générale ordinaire de la Fabrique des transitions, c'est l'organe d'orientation générale de l'alliance, composé à la fois d'acteurs issus des territoires en transition (en particuliers de collectivités territoriales) et d'acteurs et réseaux qui les soutiennent et y agissent. Ils adhèrent à l'association en leur nom propre (celle-ci n'admet pas de personnes morales ni de collègues représentatifs).

Le conseil d'administration de la Fabrique des transitions, c'est l'organe de pilotage stratégique, aujourd'hui composé de neuf membres, que nous voudrions élargir.

Le bureau, c'est l'instance de pilotage opérationnel, composé aujourd'hui de deux membres, que nous voudrions également élargir.

L'équipe salariée permanente est chargée du développement de l'alliance, avec les alliés mobilisés.

#### **QUATRE CHANTIERS À CONCRÉTISER DÈS 2024**

En conséquence de ces orientations à trois ans, le conseil d'administration de la Fabrique des transitions identifie quatre chantiers à concrétiser dès 2024.



### **1) Ajuster la charte d'alliance dans l'esprit de nos débats de ces deux jours.**

Nous en avons convenu en 2020, la charte est révisée tous les trois ans. Nous avons aujourd'hui tous les éléments pour procéder à cet ajustement. Celui-ci sera validé lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire de l'association en juin 2024. Il sera ensuite proposé aux alliés lors de la prochaine Assemblée des alliés, fin 2024.

### **2) Faire évoluer les journées d'initiation à la conduite de changement systémique.**

Tous les alliés embarqués dans l'alliance souhaitent enclencher des dynamiques de transition dans leurs territoires. En revanche, ils représentent une diversité d'acteurs avec une pluralité d'approches et de

conceptions qui peuvent donner lieu à des incompréhensions réciproques, notamment relatives au niveau d'ambition des transformations à mener ou aux vocabulaire et expertise propres à chaque spécialité.

La création d'un dispositif d'initiation de l'ensemble des alliés aux fondamentaux de la conduite de changement systémique (dans la continuité des journées d'initiation initialement réservées aux territoires) permet de fonder un même niveau d'ambition et de favoriser l'émergence d'une expertise commune.

Ainsi, il est nécessaire de poser à nouveau la question du "pourquoi" des transitions avant d'aborder le "comment", en étayant les constats posés par la Charte d'alliance pour justifier le besoin de "transformations radicales" et en rappelant le parti pris de la Fabrique des transitions autour de

dénominateurs communs synthétisés dans Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique.

Ces sessions d'initiation permettront d'améliorer la compréhension de l'approche de la Fabrique des transitions et du fonctionnement de l'alliance pour favoriser l'implication des alliés. Elles permettront également de mettre au travail le référentiel de l'alliance.

Celles-ci se dérouleront selon deux formats :

- tous les trimestres, une matinée en visioconférence ouverte à tous les alliés, pour revenir sur les constats partagés, initier aux fondamentaux de la conduite de changement systémique et qualifier les besoins et les attentes des participants ;
- tous les semestres, une journée en présentiel ouverte à des délégations territoriales de "4 Fantastiques" (les élus, les agents des collectivités, les agents de l'Etat et les acteurs socio-économiques) à l'échelle nationale ou régionale, pour échanger entre pairs et s'initier à la conduite de changement systémique à travers le jeu de l'oe coopératif.

### **3) Faire évoluer les statuts de la Fabrique des transitions (l'association) pour prendre en compte notre développement et nos acquis.**

C'est une première étape d'adaptation pour envisager d'ici 2026 un changement de statut éventuel, vers

des formes qui restent à déterminer mais qui soient davantage inclusives, avec un mode de fonctionnement coopératif renforcé. Dès la prochaine Assemblée générale ordinaire en juin 2024, nous acterons les changements suivants :

- le nom de l'association (évoqué ci-dessus) ;
- l'ouverture des adhésions et la sollicitation de 40 à 50 alliés pour adhérer à l'association et participer à un groupe de travail pour réfléchir aux enjeux de cette intégration d'ici la prochaine Assemblée générale ordinaire ;
- l'élargissement du conseil d'administration à 15 membres et du bureau à au moins trois membres.

### **4) Faire évoluer progressivement le modèle économique de la Fabrique des transitions.**

Tout d'abord, rappeler que la Fabrique des transitions mobilise des ressources et les partage avec les alliés qui co-produisent l'activité. La part de production de nos budgets est répartie, dans l'esprit, à 50/50 entre l'équipe salariée et les alliés. Dès 2024, nous pourrions diversifier l'apport de ressources avec des alliés qui mobilisent eux-mêmes des financements sur des dispositifs co-construits et supervisés par la Fabrique des transitions.

Par ailleurs, nous diversifions aussi les financeurs mobilisés. Les premiers programmes étaient financés à 80% par des agences d'État (ADEME, ANCT, CGDD) et à 20% par les terri-

toires. Avec les cohortes régionales, nous passons à une répartition en trois tiers entre le national (ADEME), le régional (Conseils régionaux) et le territorial (les collectivités locales : les écosystèmes territoriaux accompagnés co-financent le dispositif).

Nous pourrions avancer également dans une participation plus forte des alliés au financement pérenne de la Fabrique des transitions :

- en proposant aux différents cercles d'alliés une contribution financière dans la logique du don ;

- en structurant une "banque d'échange de temps" en réciprocité, comme évoqué par plusieurs alliés dans les échanges ;
- en cherchant des fonds propres auprès d'alliés qui en ont la surface ou d'institutions et fondations qui se retrouvent dans notre charte d'alliance et nos orientations de développement.

**VOIR LA VIDÉO**



Par Jean-François Caron, Directeur de La Fabrique des transitions.

Cette Assemblée des alliés vient après un premier cycle de trois ans, marqué par beaucoup d'initialisation, de processus qui s'expérimentent en situation, avec des avancées, des échecs et des impensés. Ce que j'en retiens se nourrit de ce qui a été présenté ces deux jours, dit et écrit.

#### L'INTUITION, L'AMBITION SONT-ELLES VALIDÉES ?

Globalement, oui ! Sur les éléments de vision (globalement, la charte). Sur les contenus, avec un débat sur la précision de ces limites : trop, cela clive et risque de faire glisser dans des débats d'écoles de pensée, ou encore il y a le risque de tomber dans des approches idéologiques ; trop peu cela nous vide, nous avons le risque de devenir le bureau des méthodes, sans cap, sans lignes forces ! Sur les méthodes. Sur la façon de travailler le passage à l'acte : nos méthodes, nos fiches techniques sont orientées autour de la production de « poignées » pour se saisir de l'opérationnalisation, de démarches spécifiques autour de la production d'objets transactionnels qui permettent des passages à l'acte collectifs qui vont mobiliser les principaux concepts de la Fabrique des transitions !

#### IL Y A DES ACQUIS !

Ceux-ci sont à regarder autant à titre individuel (comment cela a déplacé les personnes), qu'à titre collectif (comment cela a permis des nouvelles compétences collectives, des réorientations collectives). Au niveau des territoires : c'est évidemment inégal, selon les durées d'accompagnement, et surtout selon les équations et spécificités locales. Mais les évaluations, les continuités d'investissement dans le temps, les satisfactions des financeurs montrent que nos méthodes originales portent et débloquent les situations. À noter que nous générons plus des réorientations de fond (ce qui est le plus dur et coûte en initialisation de processus !), plutôt que des réussites techniques ou analytiques.

Nous tenons l'approche systémique, un impensé il y a encore quelques petites années... Le référentiel de conduite de changement systémique est au rendez-vous du réel, les acteurs s'approprient peu à peu cette approche. La nécessité de coopération est devenue une évidence !

L'approche en "alliance" est aussi validée. Le sentiment d'appartenance est réel, ces journées l'ont démontré :



le nombre d'acteurs présents, vos prises de parole, vos commentaires... La confiance entre nous est là ! Les pionniers sont, sauf exception, tous présents et actifs. C'est le signe que la feuille de route a globalement été tenue.

Tout ceci provoque enthousiasme, envie, espoir ! De quoi générer l'énergie de la transformation, et de la joie pour tenir sur le temps long. De nombreux nouveaux acteurs sont là également, qui s'impliquent, bousculent de leurs apports, de leurs éclairages. Il n'est pas facile de comprendre le fonctionnement de la galaxie "Fabrique des Transitions", mais au final, nous sommes bien ici dans la constitution d'un patrimoine immatériel collectif, une ressource énorme pour les challenges à relever dans les trois prochaines années.

#### QUELS SONT NOS DÉFIS ?

À l'issue de l'Assemblée des alliés, quels sont les défis qui se sont ajoutés à notre feuille de route ? Nous devons les uns et les autres nous placer dans une logique d'alliance « de service » plutôt que de dominance, si nous voulons amplifier nos impacts en travaillant avec d'autres. Dans l'action de terrain, continuer à construire les conditions de croisement de réseaux par le haut. C'est-à-dire faire atterrir dans les territoires que nous accompagnons les dynamiques et questionnements des grands réseaux alliés : par exemple Négawatt, Af'terres, les Licoornes, Tepos pour ne prendre que quelques exemples très présents ces deux jours.



L'alliance doit aussi s'ouvrir aux nouveaux lieux de résistances, de luttes, d'invention : en comprendre les ressorts, mesurer les acquis, les espaces de partenariat...

**« En conclusion : punk, pirate, hackers... La vraie star des deux jours, c'est l'alliance ! »**

Elle doit enfin accueillir les envies d'investissement personnel, qui vont croissantes (don de temps, d'expertise, implication de telle organisation...) dans la perspective de nourrir les enjeux de la présidentielle. Travailler avec les collectifs qui jouent collectif, faire l'alliance d'alliances, unir des forces créatrices.

En conclusion : punk, pirate, hackers.. La vraie star des deux jours, c'est l'alliance ! C'est le faire ensemble. Nos complémentarités sont incroyables ! Il y a là des ressources incroyables. Et il y a de la jubilation, de la joie collective à éprouver ça !

**Rendez-vous les 12 et 13 décembre 2024 pour la prochaine Assemblée des alliés !**

**VOIR LA VIDÉO**

## LA FABRIQUE DES TRANSITIONS

La Fabrique des transitions est une alliance transpartisane de près de 400 organisations publiques et privées qui œuvrent pour les transitions dans les territoires.

Elle s'inspire des expériences de territoires pionniers pour favoriser le développement de dynamiques territoriales de transition et leurs changements d'échelles.

En formant une communauté à la fois d'échange et d'accompagnement, elle travaille à la transformation des cadres de pensée, d'organisation et d'action pour renouveler la manière dont sont conduites les transitions.

Temps fort de la gouvernance de l'alliance, l'Assemblée des alliés réunit tous les ans les alliés de la Fabrique des transitions pour évaluer et co-construire leur action commune.

Vous pouvez devenir allié de la Fabrique des transitions en signant gratuitement la charte d'alliance, au nom de votre organisation ou à titre personnel.

**[www.fabriquedestransitions.net](http://www.fabriquedestransitions.net)**  
**[contact@fabriquedestransitions.net](mailto:contact@fabriquedestransitions.net)**



