

Bilan 2021

Association de promotion de
la Fabrique des Transitions

Sommaire cliquable

| | |
|--|------------------|
| <u>1. Développement de l'alliance.</u> | <u>3</u> |
| <u>1.1. Animation et coordination.</u> | <u>4</u> |
| 1.1.1. <u>Assemblée et gouvernance.</u> | <u>4</u> |
| 1.1.2. <u>Les appuis aux chantiers de l'alliance.</u> | <u>7</u> |
| 1.1.3. <u>La permanence et la hotline.</u> | <u>11</u> |
| <u>1.2. Interventions et promotion.</u> | <u>14</u> |
| 1.2.1. <u>Les journées d'initiation.</u> | <u>14</u> |
| 1.2.2. <u>Interventions diverses.</u> | <u>17</u> |
| 1.2.3. <u>Relations publiques.</u> | <u>17</u> |
| <u>1.3. Ressources et communication générales.</u> | <u>18</u> |
| 1.3.1. <u>Production de ressources.</u> | <u>18</u> |
| 1.3.2. <u>Communication et base de données.</u> | <u>22</u> |
| <u>2. Programme pilote.</u> | <u>25</u> |
| <u>2.1. Production de connaissances.</u> | <u>26</u> |
| 2.1.1. <u>Fabriques locales de transition.</u> | <u>26</u> |
| 2.1.2. <u>Territoires de montagne en transition.</u> | <u>27</u> |
| <u>2.2. Accompagnement en cohorte.</u> | <u>29</u> |
| 2.2.1. <u>Appuis aux accompagnateurs.</u> | <u>29</u> |
| 2.2.2. <u>Appuis aux territoires pilotes.</u> | <u>32</u> |
| 2.2.3. <u>ESS en transition.</u> | <u>32</u> |
| 2.2.4. <u>Évaluation embarquée.</u> | <u>33</u> |
| <u>2.3. Ressources et communication dédiées.</u> | <u>34</u> |
| 2.3.1. <u>Ressources.</u> | <u>34</u> |
| 2.3.2. <u>Communication dédiée.</u> | <u>35</u> |
| <u>3. Accompagnement des territoires et des alliés.</u> | <u>38</u> |
| <u>3.1. Accompagnement expérimentaux.</u> | <u>39</u> |
| <u>3.2. Diagnostic amonts.</u> | <u>43</u> |
| <u>3.3. Appuis aux alliés.</u> | <u>44</u> |
| 3.3.1. <u>TETRAA.</u> | <u>44</u> |
| 3.3.2. <u>RURENER.</u> | <u>44</u> |
| 3.3.3. <u>CERDD.</u> | <u>44</u> |
| 3.3.4. <u>Collège des transitions sociétales.</u> | <u>45</u> |
| 3.3.5. <u>IASS.</u> | <u>45</u> |
| 3.3.6. <u>GESCOD.</u> | <u>45</u> |
| <u>4. Bilan comptable 2021.</u> | <u>47</u> |

1. Développement de l'alliance.

1.1. Animation et coordination.

1.1.1. Assemblée et gouvernance.

L'Assemblée des alliés

L'Assemblée est un organe souverain de la Fabrique des Transitions. La charte (le socle de ce qui fait patrimoine commun entre nous) rappelle son rôle stratégique, en complément des deux autres organes : l'équipe opérationnelle ou Association de promotion de la Fabrique des Transitions (aux cuisines) et les garants (pas encore installés, en vigie). Elle se réunit au moins une fois par an pour vérifier que la confiance faite à l'équipe opérationnelle est honorée, mesurer les avancées, développer le patrimoine commun à partir des contributions de chacun, définir les perspectives de l'année qui vient. C'est seulement la deuxième Assemblée, et la toute première en présentiel.

L'Assemblée des alliés 2021 de la Fabrique des Transitions est pensée comme un processus en deux temps : le 10 septembre et le 10 novembre 2021.

Le 10 septembre

L'objectif était de donner à comprendre ce qu'a fait la Fabrique des Transitions en 2021 et de lancer des chantiers entre alliés. La matinée a permis une « mise à niveau » autour d'un temps rétrospectif sur ce qu'a été la Fabrique des Transitions en 2021, sur sa gouvernance et sur ses défis à venir. Des alliés de diverses structures et fonctions (agents de collectivités locales, coordinateurs de réseaux, membres de fabriques des transitions locales, responsables de centres ressources, de projets européens ou encore acteurs d'agences étatiques, alliés et partenaires) ont proposé le récit de projets portés à toutes les échelles (de la commune aux

bassins de vie en passant par l'Europe) et ont eux-mêmes présenté l'intérêt de leur coopération avec la Fabrique et ce qu'ils aimeraient développer avec l'Alliance, lors d'un temps polyphonique. L'après-midi a été consacré au lancement des chantiers à travers la présentation des pré-requis et des objectifs, puis à un temps de travail en sous-groupes.

Le 10 novembre

L'objectif était de valider les chantiers, d'approfondir l'interconnaissance et de réfléchir aux enjeux d'une gouvernance d'alliance. Le matin a donné lieu à un temps de présentation, de validation et de lancement des chantiers collectifs, avant de se répartir en atelier autour des chantiers proposés pour commencer à les structurer. L'après-midi s'est ensuite davantage présentée comme un temps d'interconnaissance et d'inspiration, permettant aux alliés de mieux connaître la Fabrique et ses membres : présentation de plusieurs projets phares portés par les alliés, atelier de cartographie collective, temps d'échange entre référents des chantiers, ainsi qu'une intervention de Patrick Viveret sur la gouvernance d'une alliance en archipels. Durant toute la journée, une exposition participative réalisée par les alliés de la Fabrique des Transitions, une salle d'écoute de podcasts et des ressources étaient à disposition.

100 personnes réunies en visio le 10 septembre et 90 acteurs des transitions écologiques en France réunis en présentiel lors du temps de clôture le 10 novembre à Paris.



L'Assemblée des alliés 2021.

Perspectives en 2022

L'enjeu pour l'Assemblée de 2022 est d'asseoir ce temps comme un réel moment de gouvernance de l'Alliance, c'est-à-dire de vérification de la confiance faite à l'équipe opérationnelle, de présentation des dispositifs portés, de partage d'un patrimoine commun et de définition collectives des perspectives de l'année qui vient. L'Assemblée 2022 devra tenir compte de cette exigence, sans oublier pour autant son aspect convivial, nécessaire à la création d'un collectif soudé. S'ils manquent, ces temps d'interconnaissance pourront être complétés par d'autres événements à côté, plutôt que de prendre sur le temps d'Assemblée pour apprendre à mieux se connaître. L'Assemblée est bel et bien un temps stratégique de validation !

L'enjeu est également :

- de présenter les nouveaux membres du Conseil d'Administration et le/la Présidente ;
- d'être plus lisible et complet sur la présentation des dispositifs portés par l'APFDT et les allés, tout comme sur les suites à venir : les alliés devraient idéalement se saisir de ce temps pour trouver les espaces dans lesquels ils peuvent désormais s'investir ;
- de faire un point sur les chantiers en proposant potentiellement leurs renouvellements pour l'année à venir.

Le renouvellement du Conseil d'Administration

En 2021, le CA a également été renouvelé. Sont désormais membres : Philippe Carbasse de l'UNADEL, Claire Roumet d'Energy Cities, Claude Alphantery, Claude Grivel du Labo de l'ESS, Emmanuel Bertin du Cerdd, Hugues Sibille du Labo de l'ESS, Laurent FUSSIEN DGS de Malaunay, Celia Blauel de la Mairie de Paris, Christian Dutertre d'ATEMIS, Madeleine Charru de Solagro, Noel Lenancker trésorier, Patrice

Vuidel d'ATEMIS, Pierre Calame, Sébastien Defix du Conseil Départemental du Puy-de-Dôme, et Sylvie Lacassagne d'Energy Cities.

Les membres du CA sont toutes et tous représentatifs de la variété des acteurs avec qui la Fabrique des Transitions coopère (agents, centres ressources, acteurs territoriaux, acteurs de l'ESS...). Ils sont les chefs de file des structures les plus engagées dans l'Alliance. En 2021, il y a 9 CA, notamment en amont des grands temps forts de la Fabrique des transitions.

Perspectives pour 2022

L'ambition pour 2022 et 2023 est de diversifier le CA pour qu'il soit plus jeune, plus inclusif, et encore plus représentatif des acteurs avec qui la Fabrique des Transitions a noué de fortes coopérations en 2021 (notamment des élus, des acteurs de l'Etat...). Le CA pourrait également être un lieu pertinent pour lancer un travail de partage et de mise au travail du référentiel de la Fabrique des Transitions, des grands principes directeurs qui la fondent et la guident : s'assurer que le CA – et donc les alliés les plus impliqués dans l'Alliance – se reconnaissent dans ce référentiel, puissent mettre en débat des points de divergences, compléter et mettre le référentiel au travail dans leurs structures respectives.

La consolidation du bureau et le changement de présidence

Début 2021, Jean-François Caron a démissionné de la Présidence et Pierre Calame a été élu nouveau Président de l'APFDT. Jean-François Caron est devenu Directeur et Claire Roumet, en charge des partenariats stratégiques chez Energy Cities, a rejoint le bureau. Constant, Noel Lenancker a été reconduit comme Trésorier.

Le renforcement de l'équipe salariée

Aux vues du développement rapide de la Fabrique des Transitions et du peu de personnes salariées (uniquement Julian Perdrigeat et Jean-

François Caron), deux personnes sont arrivées pour renforcer l'équipe salariée en 2021.

Nicolas Barennes, d'abord en stage en juin 2021 pour travailler sur la mise en récits et apporter un regard réflexif sur ce que la Fabrique des Transitions porte, puis en tant que chargé de mission sur le parcours pilote (ADEME) en CDD. À la suite de ce contrat, Nicolas Barennes propose de faire une thèse CIFRE en philosophie sur la Mise en récits des projets de transition en 2022, pour opérationnalisation en 2023.

Anne-Louise Nègre, arrivée en septembre 2021 en tant que chargée de missions sur l'animation de l'Alliance en CDI.

Perspectives pour 2022

Des recrutements sont à prévoir pour compléter l'équipe actuelle, notamment sur la communication et sur la gestion comptable. Après le départ de Nicolas Barennes, un autre chargé de mission pour piloter les accompagnements en cohorte sera aussi à recruter.

Le séminaire réflexif et stratégique

Les 7 et 8 décembre 2021, le bureau et l'équipe salariée ont tenu un séminaire stratégique pour réfléchir aux grandes orientations permettant de porter stratégiquement et de piloter opéra-

tionnellement la Fabrique des Transitions. En s'appuyant sur la trajectoire et les objectifs de la Fabrique des Transitions, le but était aussi de partager l'état d'avancement des dossiers et des dispositifs en cours, ainsi que de les prioriser.



Séminaire stratégique du bureau et de l'équipe salariée, décembre 2021.

1.1.2. Les appuis aux chantiers de l'alliance.

Pourquoi des chantiers ?

L'objectif des chantiers est d'accélérer et d'amplifier la transition dans les territoires, de mutualiser les connaissances, de proposer ensemble des changements de modèles (de pensée, économique, de gouvernance...) au service d'une conduite de changement systémique. Ils permettent d'échanger, de partager ses expertises, ses connaissances et ses pratiques, de rencontrer et de coopérer avec d'autres alliés de la Fabrique des Transitions, de produire des ressources et in fine, de passer d'une liste de signataires à une communauté !

Lors de l'Assemblée des alliés du 10 septembre 2021 en visio, plusieurs chantiers ont été lancés par les alliés (à consulter [ici](#)). Ces chantiers devaient répondre aux pré-requis identifiés par l'APFDT : répondre à un ou plusieurs objectifs de la charte et contribuer au développement coopératif de l'Alliance, rassembler un collectif d'alliés et être porté par un.e référent.e.

Aujourd'hui, 8 chantiers sont lancés, mobilisant près d'une quarantaine d'alliés.

Deux types de chantiers :

- les « figures imposées » des alliés, c'est-à-dire des projets qui sont dans la feuille de route d'un allié, qui seront portés quoi qu'il arrive, mais qui s'enrichissent en étant portés en coopération avec la Fabrique des Transitions ;
- les « figures libres », beaucoup plus exploratoires, qui relèvent d'une tentative de structurer une dynamique collective en partant de zéro ou presque.

Parmi les 10 chantiers présentés le 10 novembre, deux se sont vus opposer un désaccord lors de l'Assemblée : au nom de quoi les interdire ou les invalider ? Notre parti-pris a été d'accueillir ces désaccords et d'inviter les référents de ces chantiers à les prendre en compte pour maturer leur projet afin que les pré-requis soient remplis. Nous avons échangé pour requalifier ces chantiers qui ont, finalement, soit fusionné avec d'autres, soit disparu.

Sur proposition de l'Association de promotion de la Fabrique des Transitions, les chantiers sont soutenus financièrement (à hauteur de 4000 euros TTC maximum) pour appuyer le travail d'animation des référents la production de ressources collective qui nourrissent la dynamique de l'Alliance. C'est le bureau de l'APFDT qui attribue les enveloppes financières dédiées aux chantiers, dont les référents auront qualifié les besoins et moyens. Finalement, sept chantiers sur huit ont demandé un financement.

Un [site web](#) a été conçu pour rassembler l'ensemble des informations relatives aux chantiers : présentations, personnes référentes et autres documents associés. Les chantiers y sont classés par thème : Accompagnement des territoires ; Ingénierie et outils de la transition systémique ; Démocratie en transition ; Alimentation et transition.

En parallèle, afin d'animer ces chantiers, l'APFDT a proposé une réunion tous les 2 mois (en janvier, mars et mai) avec les référents chantiers (COMAP référents) pour faire un point sur les avancements de chacun et mettre sur la table des problématiques communes. Afin de rendre lisible ce qui est fait dans les chantiers, une publication est prévue, 6 mois après leurs lancements pour donner à voir aux alliés les enjeux, les ressources et les initiatives produites, avant que des livrables propres à chaque chantier soit diffusés.

Enfin, ces chantiers expérimentés au sein de la Fabrique des Transitions sont à visages multiples : certains mobilisent des dizaines d'alliés, d'autres moins ; certains ont une limite temporelle très courte, d'autres pourraient durer des années ; certains vont donner lieu à des publications, d'autres à des rencontres ou à des enregistrements vidéos ; d'autres sont déjà structurés alors que quelques uns sont encore à l'état de lancement. Certains prolongent et s'appuient sur des dispositifs de l'APFDT, d'autres ont ouvert leurs initiatives en interne à d'autres alliés ; d'autres enfin ont profité de ce chantier pour explorer une thématique au service de l'Alliance.

Perspectives en 2022

Il y a donc un fort enjeu à tirer les enseignements de ces chantiers en 2022, notamment en amont de l'Assemblée des alliés de septembre. Comment mieux animer et accompagner ces chantiers ? Comment affiner les pré-requis ? Comment s'assurer d'une méthodologie commune qui laisse aussi de la marge de manœuvre à chacun ? Quelles suites à ces chantiers, pour ceux qui doivent durer ? Quels critères (et budget) pour ouvrir la place à de nouveaux chantiers en 2022 ? En effet, les chantiers et leur animation sont encore à l'état expérimental : la qualification des besoins de financement et les méthodologies communes sont encore peu formalisées, tout comme la réflexion sur la diffusion de ressources. L'année 2022, notamment lors de l'Assemblée des alliés, devrait permettre de mieux qualifier, en organisant en amont un « temps réflexif » avec les référents. Quel bilan tirer de cette première année ? Quels apprentissages en tirent les référents ? Un des enjeux pour 2022 et 2023 est également de se positionner sur le renouvellement des chantiers et leurs processus de sélection et d'animation.

ACCOMPAGNEMENT DES TERRITOIRES



Accompagner la transition écologique et sociale

Transition sociale Développement social Territoires inclusifs Coopération



Vers un référentiel (une doctrine) partagé sur les dimensions économiques de la transition à l'échelle des territoires

Nouveaux modèles économiques Economie de la fonctionnalité et de la coopération
Evaluation Référentiel Comptabilité



Proposer une suite à la journée d'initiation aux fondamentaux de la conduite du changement systémique

Accompagnement Systémique Formation Outils



INGÉNIERIE ET OUTILS DE LA TRANSITION SYSTÉMIQUE



Un projet d'administration sous l'angle des transitions : une organisation innovante pour mettre en action la transition

Organisation apprenante Systémique Management Mise en récits



Vers une ingénierie et une intelligence territoriale de la transition systémique

Systémique Management Services Compétences



INITIATIVES



Un média capacitant

Initiatives Mutualisation Coopération



Construire et porter des propositions communes « fabrique » en vue des élections présidentielles et législatives

Présidentielles Interpeler Territoires

ALIMENTATION



Un Réseau des Acteurs Engagés pour Accélérer la Transition Alimentaire

Alimentation Plaidoyer Mise en réseau Accompagnement



Détail des huit chantiers développés par les alliés de la Fabrique des Transitions.

1.1.3. La permanence et la hotline.

Un des rôles principaux et structurant de l'Association de promotion de la Fabrique des Transitions est l'animation de l'Alliance, la mise en lien entre alliés et l'intermédiation. De très nombreuses sollicitations sont chaque jour adressées à l'équipe salariée, par mail et téléphone : demandes d'interventions, questions, idées de partenariats, ou encore via des alliés qui redirigent vers l'APFDT. Un temps conséquent est donc pris pour y répondre.

Afin de mutualiser ces réponses au mieux, l'APFDT propose un temps de permanence tous les premiers mardi du mois, entre 11h et 13h, ouvert à toutes et tous, pour échanger avec l'équipe opérationnelle, répondre aux questions, rencontrer d'autres alliés. Des fiches-suivi sont réalisées à chaque fois

En 2021, 11 permanences mensuelles ont eu lieu, accueillant une soixantaine de personnes.

Perspectives en 2022

Ces temps de permanence vont être maintenus car ils ont démontré leur utilité. La permanence sera, de manière plus assumée encore, un temps d'intégration pour chaque nouvel allié : l'idée est que tout nouveau signataire vienne nous rencontrer en permanence pour apprendre à se connaître et voir les possibles synergies. Elles deviendront une étape clef dans l'intégration des nouveaux alliés, un premier pas pour rentrer dans la dynamique de la Fabrique.

1.1.4. Les communautés apprenantes.

L'un des objectifs de la Fabrique des Transitions est de « constituer ensemble une communauté apprenante de manière à enrichir en permanence le patrimoine commun ». Cette démarche apprenante est constitutive de l'ADN et des dispositifs portés par la Fabrique des Transitions et s'incarne notamment à travers deux principales communautés apprenantes (COMAP), spécifiques aux enjeux stratégiques de l'Alliance : la communauté apprenante sur la mise en récits et celle sur les Fabriques

locales. Ces COMAP visent à rassembler en collectif un ensemble d'acteurs sur ces sujets (des « sachant-faire ou des « cherchant à faire » qui souhaitent échanger pour mieux tirer les enseignements de leurs pratiques) afin de déduire ensemble des leçons générales, de partager les méthodologies, les retours d'expériences et les réflexions nécessaires à une meilleure conduite des actions futures. In fine, ces communautés apprenantes visent à la capitalisation et la production de ressources au service de l'Alliance.

Une troisième COMAP était aussi active en 2021, la communauté apprenante autour de l'Économie de la Fonctionnalité et de la coopération.

Toujours dans une logique d'Alliance, les COMAP sont animées par deux structures particulièrement investies dans la Fabrique des Transitions et expertes du sujet.

La COMAP MER (Mise En Récits)

Elle réunit les territoires et organisations intéressés par ce sujet : élus, agents, organismes d'intermédiation, centre ressource, opérateurs de récits (agences de communication, journalistes, consultants, etc.). Elle est en partenariat et animée par le Cerdd (Centre ressource du développement durable dans les Hauts-de-France), une organisation / un acteur qui porte cette question depuis plusieurs années et qui a déjà développé et opérationnalisé un « Kit sur la mise en récits ». Une liste de diffusion dédiée permet de partager les dates de réunions, les

comptes-rendus, des ressources ou encore la possibilité de faire appel à un allié de la COMAP pour une initiative par exemple. En 2021, trois sessions en visio ont été organisées (une par trimestre).

En mars 2021, après plusieurs sessions de la communauté apprenante et échanges entre alliés, une publication collective a été écrite par le Cerdd, sous l'égide de la Fabrique des Transitions : « **Repères sur la mises en récit(s) de vos projets de transitions** ». Cette ressource s'attelle aux bases théoriques de l'approche narrative et donne des clés méthodologiques pour se mettre en « mode » récit. À travers les expériences de terrain de Loos-en-Gohelle, du SCoT Grand Douaisis (accompagné par Virage Énergie), de la MRES ou encore du département de la Gironde, elle révèle les différentes facettes de la mise en récits. Enfin, une formation auprès d'ARTEFACTS a été réalisée par l'APFDT en septembre, à Tours afin d'approfondir la mise en récits et ses principes méthodologiques.

Perspectives en 2022

Organiser des réunions plus régulières (une tous les 2 mois), poser une méthodologie (présentation de la mise en récits autour de ses 5 dimensions, temps de partage d'expérience par un allié, discussion, regards de chercheurs, capitalisation, partage de ressources...).

Organiser un évènement autour de la mise en récits, pour fédérer la communauté, diffuser les ressources produites, et ouvrir à d'autres acteurs.

Co-construire des protocoles avec les alliés pratiquant la mise en récits.

La COMAP Fabriques locales

Plus d'informations dans la partie Programme pilote.

La COMAP EFC

Un troisième espace d'échange pour les accompagnateurs de territoires engagés dans la

voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) a permis à des membres de l'APFDT et à des alliés d'échanger sur leurs pratiques et de trouver à cet égard un espace réflexif de prise de hauteur et de discussion croisée. Cet espace était animé et pris en charge par Atemis. Il sera notamment, en 2022, prolongé et musclé au sein d'un chantier porté par l'IEEFC et Atemis.

Perspectives en 2022

- Capitaliser sur les interventions lors des COMAP pour les diffuser aux alliés, notamment via le site ressource du Cerdd (pour la COMAP MER), par exemple sous forme d'articles approfondis.
- Faire des COMAP des espaces de mise au travail et de partage d'un référentiel et d'une méthodologie commune entre alliés.
- Formaliser des documents de présentation et de cadrage de ce qu'est une communauté apprenante.
- Organiser un évènement annuel pour fédérer les acteurs de la communauté et mettre au travail des problématiques communes.
- Dans l'animation, une attention méthodologique à avoir sur le recueil des nouveaux, les mails, le suivi...
- Ouvrir de nouvelles COMAP en fonction des envies et opportunités (sur le management des transitions par exemple).

Vous voyez actuellement l'écran de abriant Options d'affichage Affichage

COMAP RÉCIT TERRITORIAL / FABRIQUE DES TRANSITIONS

APPROCHE qui convoque le récit

> interroger plusieurs dimensions
(à partir d'interviews / d'ouvrages / de recherche locale)

- **3 temps chronologiques :**
Hier : Ville histoire
Aujourd'hui : Ville bien commun
Demain : Ville désirable, à rêver
- **3 échelles pour agir :**
Collectivité (adhésion & formation en interne)
Ville (information, animation et mobilisation)
Au-delà de la ville (partage et essaimage)
- **3 relations au territoire :**
Cognitive : se connaître (sens, identité)
Affective : se reconnaître (fierté)
Conative : agir ensemble (mobilisation)
- **5 niveaux d'engagement :**
Informé
Sensibiliser/Eduquer
Impliquer
Co-produire
Evaluer

> Recommandation

Participants Discussion Écran partagé Enregistrer Réactions Quitter

Participants: CERDD, Julian Perdrigeat (Asso de pr..., abriant, Coralie Marboeuf, Éléonore Drouet (Cerdd)

Session en visio de la COMAP MER.

1.2. Interventions et promotion.

1.2.1. Les journées d'initiation.

Organisées en partenariat avec le CGDD et deux alliés de la Fabrique des Transitions, l'UNADEL et la Traverse, ces journées gratuites, ouvertes à tout type de territoire, permettent d'initier une réflexion stratégique en équipe sur la conduite de changement systémique. Pour participer, les territoires doivent constituer une équipe composée de quatre type d'acteurs : un·e élu·e, un·e agent·e des services, un agent socio-économique avec lequel la collectivité est en lien pour porter les transitions (entreprise, association, collectif...) et un·e représentant·e d'un service déconcentré de l'Etat avec lequel la collectivité a une relation de travail (DDT, DREAL, Préfecture ou Sous-Préfecture, ou agences de l'Etat comme l'ADEME, l'ANCT...).

Le déroulé type :

- le matin : présentation des principes directeurs constitutifs d'une stratégie de conduite du changement systémique, à l'aune des expériences analysées dans les territoires pilotes.
- l'après-midi : dialogue en groupes de pairs sur les principes clés de la conduite du changement du point de vue de chaque catégorie d'acteurs, puis débrief entre collectifs territoriaux pour élaborer les suites à donner et nourrir sa dynamique projet.

Le premier cycle des journées d'initiation a été lancé en visio, pendant la crise sanitaire, ce qui a permis de mobiliser un grand nombre de territoires. Le deuxième cycle a été plus compliqué avec la reprise partielle en présentiel, rendant la visio plus difficile à anticiper. Il faut également entre trois et six mois pour per-

En 2021, plus de 60 territoires ont été initiés en écosystème d'acteurs, soit près de 250 personnes (60 personnes en moyenne par session), du village au département, en passant par des métropoles, des intercommunalités, des pays, Pôles d'Équilibres Territoriaux, des communes...

mettre à des collectifs robustes de participer !

Ces journées ont permis, en particulier pour le CGDD, d'identifier des acteurs de l'Etat déconcentré en posture de facilitation dans ces territoires, pour certains fortement demandeurs de poursuivre la réflexion engagée afin de nourrir leur posture professionnelle d'Etat facilitateur / animateur des transitions territoriales. Elles ont aussi permis de soutenir la mise en place d'écosystèmes locaux pour relever les défis des territoires et, ce faisant, de reconnaître des leaders (parfois élus, parfois agents, parfois opérateurs, plus rarement et auquel cas dans une fonction indirecte de facilitateur, parfois des représentants de l'Etat déconcentré). Ces leaders ont agi avec une posture de pilote, ayant repéré ce dispositif comme une « opportunité » pour avancer, créer ou renforcer un collectif d'acteurs, partager une culture commune, monter en compétence sur la conduite du changement systémique...

Ces sessions confirment, en touchant une pluralité d'échelles, que les principes directeurs travaillés valent aussi bien dans des villages,

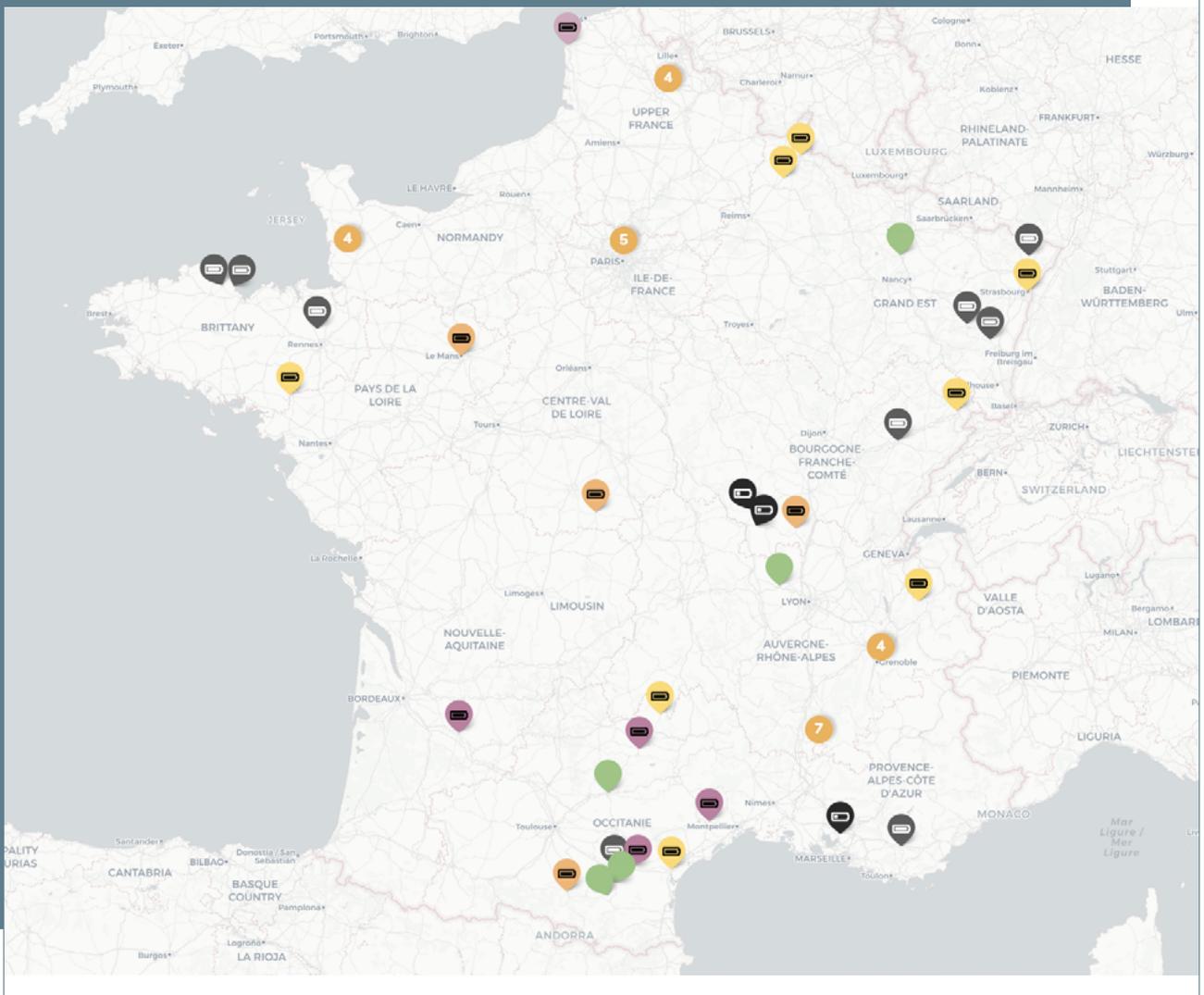
des communes, des intercommunalités rurales ou urbaines, des départements, des PETR, des Parcs. Un discours globalement accessible quoique que parfois jugé conceptuel pour différents niveaux de maturité de territoires en transition (débutant ou très engagé).

Elles ont permis de structurer un format d'animation partenarial, dynamique et à distance, accessible à des acteurs voyageant difficilement et offrant un sas d'intégration – ou du moins un temps réflexif.

L'équipe du CGDD a largement contribué à la réussite de cette action. Elle a été vécue comme une journée professionnalisante pour les trois agents ayant participé. La professionnalisation tient au partenariat construit avec trois autres alliés de la FDT. Tous affirment avoir gagné en compétences (animation réflexive, contenu théorique, réseaux et visibilité). Une journée de supervision programmée mi-juin 2021 permettra de détailler en quoi. Les participants se disent satisfaits de ces rencontres, et les retours sont plus que positifs.

Perspectives en 2022

- Une session de clôture de ces deux cycles et de partage des enseignements sera proposée en 2022.
- Le renouvellement de la convention avec le CGDD devrait être officialisée et formalisée courant 2022, en tirant les enseignements de ces 2 premiers cycles.
- Une publication rassemblant l'ensemble des enseignements pour chacune de ces 4 catégories d'acteurs et leurs attentes envers les autres sera publiée à la rentrée de septembre 2022.
- Un des enjeux en 2022 est également de mieux aider les territoires à constituer une délégation : distribuer un flyer de présentation, collecter et transmettre des retours de précédents participants, créer un système de "pair-phoning" pour que les élus réticents puissent téléphoner à des élus des anciens cycles et leur partager ce qui s'est joué...
- Dans cette logique d'alliance, de nouveaux alliés pourraient être mobilisés pour animer les journées afin de former d'autres alliés aux principes directeurs et à l'animation par groupes de pairs, favorisant ainsi leur montée en compétences.
- Un meilleur suivi des territoires est à penser : comment ont-ils connu ce dispositif, quelle évaluation sur le long terme des effets de cette journée, comment faire en sorte que ces territoires soient par la suite outillés et orientés vers d'autres dispositifs alliés ou de l'APFDT....?
- Proposer des suites aux territoires participants est un enjeu essentiel, afin qu'ils puissent prolonger cette initiation et être redirigé vers des dispositifs portés par l'APFDT ou les alliés. En ce sens, le chantier "suite des journées d'initiation", lancé par des alliés de la Fabrique des transitions sera un espace clé à structurer dans cette logique d'alliance.



La cartographie de l'ensemble des territoires accompagnés est à consulter [ici](#).

1.2.2. Interventions diverses.

Sans être exhaustif, l'APFDT a réalisé des interventions multiples à destination de partenaires ou d'alliés.

- Formation des membres de la coopérative Artefacts, groupe culture et transitions, à la mise en récits à Montlouis.
- Formation des membres du projet Réacteurs à la demande des Fermes de Figeac et Agro Paris Tech Clermont Auvergne sur la conduite du changement et la mise en récits dans le Lot ;
- Intervention pour le festival Greenmix en Pays d'Arles sur les leviers d'une mobilisation d'acteurs réussie et participation au groupe d'expert pour conseiller des porteurs de projets.
- Formation CNFPT sur les principes directeurs de la conduite du changement à destination de cadres de la fonction publique territoriale ; grand expert pour la première conférence technique résilience et transitions lors du séminaire des territoires de montagne organisés par le Cerema.
- Intervention dans le cadre du programme « Transition Systémique » porté par l'ADEME sur la **Mise en récits au service de la résilience de Loos-en-Gohelle**. Comment la mise

en récits peut-elle servir la transformation écologique des territoires ? Comment les façonner pour qu'ils inspirent l'action ? Comment ont-ils contribué à la résilience de la commune Loos-en-Gohelle ?

- Intervention lors d'un évènement de la Chaire Territoires de l'Économie Sociale et Solidaire - TerrESS de Sciences Po Bordeaux sur les enjeux de Partenariats Publics-ESS.
- Animation du Ch'ti TaidX 2021 de Loos-en-Gohelle : espace réflexif, participatif et délibératif constitutif d'une démocratie narrative et d'implication.

Ces « Ch'ti TAIDX » (licence libre, open source, pour Territoires d'Apprentissage Démocratiques XXL) sont des petits théâtres d'expression libre qui renouvellent l'expérience de l'évaluation des politiques publiques par la mise en récits. La Fabrique des Transitions accompagne la mise en œuvre et l'animation d'espaces de démocratie narrative, complémentaires aux outils de démocratie d'exercice et de participation citoyenne. Dans ce cadre, Julian Perdrigeat a animé un Ch'ti Taidx organisé le 10 décembre 2021 lors de "Faites in Loos", rendez-vous de l'implication citoyenne des habitants de Loos-en-Gohelle. Cette manifestation vise à mettre en avant les initiatives portées par les habitants au cours des deux dernières années suite à l'annulation de l'édition 2020.

1.2.3. Relations publiques.

Quelques exemples de relations publiques.

- Participation à la communauté des territoires engagés pour la transition portée par le Ministère de la Transition Écologique (COMETE).
- Participation au comité des partenaires des CRTE, animé par le Ministère de la Transi-

tion Écologique.

- Des interventions aux rencontres nationales TEPOS.
- Intervention et participation au 20 ans du Cerdd.
- Relation avec le Shift Project...

1.3. Ressources et communication générales.

1.3.1. Production de ressources.

La publication « Repères sur la mises en récit(s) de vos projets de transitions » par le Cerdd, sous l'égide de la Fabrique des Transitions.

Cette ressource s'attelle aux bases théoriques de l'approche narrative et donne des clés méthodologiques pour se mettre en « mode » récit. À travers les expériences de terrain de Loos-en-Gohelle, du SCoT Grand Douaisis accompagné par Virage Énergie, de la MRES ou du département de la Gironde, cette production révèle les différentes facettes de la mise en récits. La publication est la première à ce jour sur ces questions, et a reçu un écho national : la Fabrique des Transitions et le Cerdd sont désormais identifiés comme des acteurs phare de la mise en récits au service des territoires.

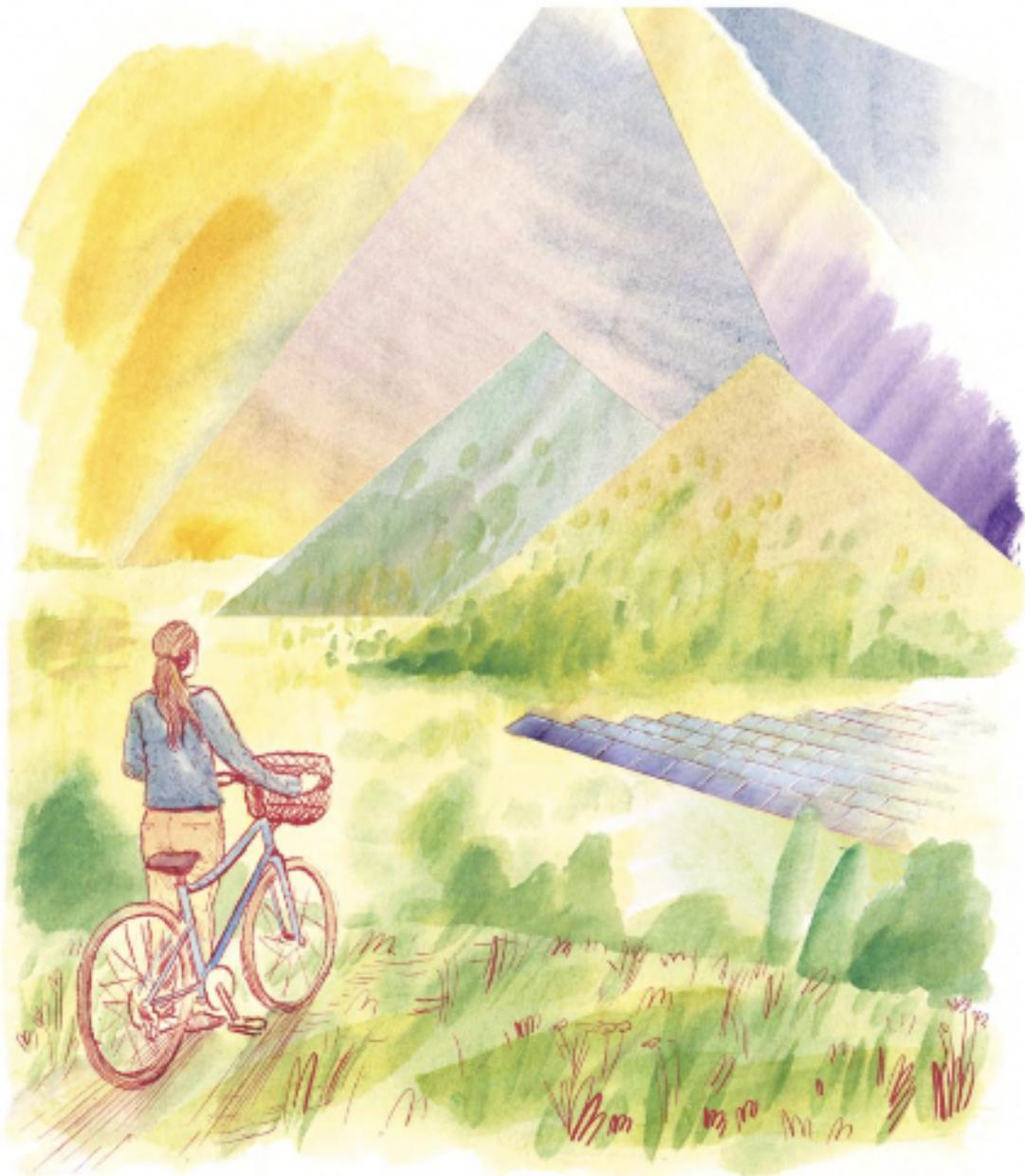
La journée d'étude « Contribuer à une transition écologique et sociale : enjeux et expérimentations » organisée par l'UNADEL, et IRDSu avec le soutien de la Fabrique des Transitions.

Dans le cadre du cycle de travail du carrefour

des métiers 2018-2020 intitulé « Développement territorial, transitions et renouvellement de l'ingénierie », nous avons pu observer la multitude des initiatives visant à prendre en charge concomitamment des enjeux écologiques et sociaux. Une journée d'étude, soutenue par la Fabrique des Transitions, s'est tenue en novembre 2021. Un groupe de travail, regroupant divers acteurs (territoires, institutions, tiers-lieux, centres de ressources, universités, IRTS, associations...) a été créé, permettant de mettre à jour différentes approches d'une transition écologique et sociale et d'identifier les questionnements partagés sur le sens et les modes d'appropriation des problématiques écologiques par les citoyens, le renouvellement des pratiques et des méthodes de l'ingénierie territoriale et la nécessité de transformation des modalités de l'action publique. Un document de capitalisation et de synthèse sera disponible courant 2022 (avec des repères théoriques, des grilles d'analyses, la présentation d'expérimentations et de projets en cours ainsi que le « dispositif de travail » qui sera développé pour les trois années à venir sur le thème de la transition écologique et sociale).

Perspectives en 2022

Une réactualisation de la publication, au prisme des différents accompagnements menés par la Fabrique des Transitions (dont le Cerdd notamment), l'APFDT ou d'autres alliés est à prévoir. La Communauté apprenante sur la Mise en récits est également un espace à investir pour proposer une réécriture avec des alliés. La mise en récits étant multi-dimensionnelle et de plus en plus mobilisée par les territoires, un travail d'éclaircissement méthodologique de la mise en récits vue et portée par la Fabrique des Transitions sera à positionner.



REPÈRES SUR

LA MISE EN RÉCIT(S) DE VOS PROJETS DE TRANSITIONS



Publication réalisée par le CERDD sous l'égide de la Fabrique des Transitions, dans le cadre de la COMAP MER.

Les podcasts

[La Voix des alliés \(à écouter **ici**\).](#)

La Fabrique des Transitions est une alliance complexe, aux bords flous : il est parfois difficile de comprendre, pour les alliés, quelles poignées saisir pour s'impliquer dans l'Alliance. C'est pourquoi, lors du premier temps de l'Assemblée, nous avons proposé à une dizaine d'alliés de raconter leurs projets, leurs enjeux et ce qu'ils gagnent à participer à une alliance comme la Fabrique des Transitions. Ils sont agents de collectivités locales, coordinateurs de réseaux, membres de fabriques de transitions locales, responsables de centres ressources, de projets européens ou encore acteurs d'agences étatiques, alliés et partenaires : ils ont proposé le récit de projets, portés à toutes les échelles, de la commune aux bassins de vie en passant par l'Europe.

[La Gouvernance en Archipel par Patrick Viveret \(à écouter **ici**\).](#)

Lors du deuxième temps de l'Assemblée, nous avons également enregistré l'intervention de Patrick Viveret sur la gouvernance en archipels. Un éclairage plus poétique à la fois sur cette gouvernance et sur les ressorts de l'organisation de communautés dites « organiques » ;

une manière d'inspirer et d'apporter un autre regard sur les intentions et la philosophie de la Fabrique des Transitions.

[La bande annonce des journées d'initiation \(à écouter **ici**\).](#)

Afin de promouvoir les journées d'initiation, les alliés de la Traverse ont réalisé un podcast qui rappellent le contenu des journées d'initiation et leurs intentions, en donnant un aperçu des enjeux abordés lors des journées.

Ils ont parlé de nous

- « Naissance d'une "alliance", espoir d'un changement systémique », article de quatre pages dans le troisième numéro de la Revue DarDard, **Bienvenue dans la Renaissance** (Editions de l'Attribut), allié de la Fabrique des Transitions.
- « **La transition concerne tous les acteurs, les territoires en première ligne et, bien sûr, l'État** » par Julian Perdrigeat, article paru dans le hors-série Quand les acteurs territoriaux s'engagent dans la transition écologique de la revue Horizons Publics, date.
- Les rapports « **Résilience** » du Shift Project (2021), dans la revue Horizons Publics.



Perspectives en 2022

- Travail autour d'une publication sur l'ingénierie systémique et les écosystèmes d'acteurs.

Le travail en groupe de pairs, mobilisé notamment lors des journées d'initiation et du parcours pilote, fait émerger des grands enjeux pour les quatre catégories d'acteurs impliqués (élus, agents, acteurs socio-économiques, et agents de l'Etat). Quels sont leurs fonctions et rôle à l'heure des transitions ? Quelles sont leurs relations avec chacune des autres catégories d'acteurs ? Quelles attentes et agents de coopération pour constituer, dans leur territoire, des écosystèmes coopératif en transition ? Fruits de temps de partage entre pairs avec les 60 territoires des journées d'initiation et les 10 territoires pilotes, une publication sur les enseignements tirés et croisés de ces échanges sera publiée. Elle sera notamment co-écrite avec les animateurs alliés des journées d'initiation (UNADEL, la Traverse, le CGDD) et visera à expliciter la démarche et la posture de la Fabrique des Transitions avec ces deux dispositifs, à proposer une synthèse des enjeux et enseignements, à clarifier les attentes de chaque catégorie d'acteurs envers les autres pour mieux coopérer. Cette première publication permettra également d'illustrer ce que la Fabrique entend par « écosystèmes d'acteurs » et de poser les bases d'une méthodologie commune en alliance pour porter la transition dans les territoires.

- Publication du référentiel de la conduite de changement systémique.

Un référentiel de la conduite de changement systémique, corollaire de la publication sur les écosystèmes d'acteurs, sera en même temps diffusé. Ces principes directeurs sont la synthèse, écrite par Julian Perdrigeat, de plusieurs recherches-actions sur la conduite de changement, portées notamment par des alliés : le Labo de l'ESS, l'IEEFC, l'UNADEL, Ville Pairs... Ils sont la colonne vertébrale méthodologique de la Fabrique des Transitions : les 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique. Il convient donc de fournir un travail de réécriture et de précision des termes afin de rendre ces principes accessibles à l'ensemble des alliés, voire de les mettre au travail au sein de l'Alliance. Un jeu ou une représentation visuelle et didactique de ces 4 principes directeurs pourraient également être envisagés, afin d'animer des ateliers autour des 4 fondamentaux lors des journées d'initiation en ligne ou d'ateliers en intervention.

- Publication des plusieurs posters avec le Cerdd sur la démarche systémique.

Commencé en août 2021 avec le Cerdd, ce travail pédagogique autour de la posture systémique visera à donner des clés opérationnelles aux techniciens et agents des collectivités pour porter des projets systémiques, ainsi que sur la posture à adopter pour « tirer le fil de la systémie ». Le format infographie/poster à afficher dans un bureau a été choisi pour expliquer autrement la systémie. Ce travail s'appuyera notamment sur le référentiel de la conduite de changement et mettra à l'honneur des initiatives portées par les alliés en la matière.

1.3.2. Communication et bases de données.

Site web

Un **site web** encore peu actif : 9 actualités publiées en 2021, notamment pour communiquer sur l'Assemblée, partager les comptes-rendus ou les liens d'inscription aux dispositifs portés par la Fabrique des Transitions.

L'Établi

L'établi est l'infolettre artisanale de la Fabrique des Transitions, diffusés à l'ensemble des alliés signataires via la liste de diffusion « forum »

(environ 900 personnes en 2021) : elle est le portrait, à l'instant "t", de ce qui est sur la table de travail, et vise à partager aux alliés les dispositifs lancés, leurs états d'avancements, les actualités des alliés, ainsi que les grands moments de l'Alliance.

En 2021, 5 infolettres ont été diffusées : une environ tous les deux mois, afin d'éviter d'inonder de mails les alliés. Le format privilégié est celui du « doc » en ligne pour garder l'esprit collaboratif : les alliés peuvent donc ajouter des éléments, des ressources et faire des commentaires.

Perspectives en 2022

L'établi va être repensé : dans la forme pour une meilleure lisibilité et inclusion des personnes et éviter de diffuser des documents trop longs qui peuvent rebuter à la lecture ; dans le fond pour une meilleure mise en lumière des alliés signataires et donner à voir la diversité des signataires, ainsi qu'une meilleure communication sur les événements portés par l'APFDT d'un côté, et par les alliés de l'autre (clarification).

Les listes de diffusion

Nous avons à ce jour trois listes de diffusion actives :

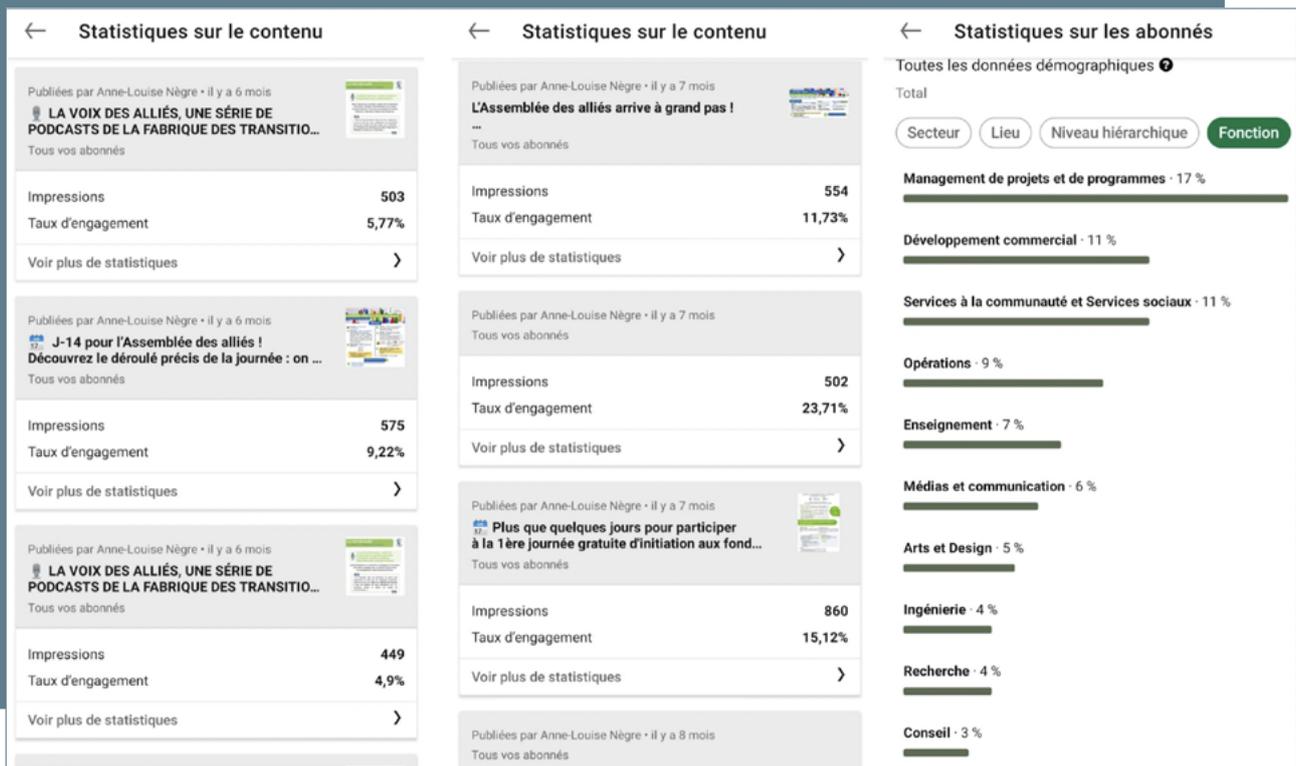
- la liste « forum » qui rassemble l'ensemble des alliés signataires (environ 900 inscrits).
- la liste « COMAP fabriques locales » (156 inscrits).
- la liste « COMAP Mise en récit » (48 inscrits).

Ces listes de diffusion sont un support pour communiquer de manière large (liste forum) ou ciblée (listes COMAP) les actualités, les événements et les ressources dédiées. Une autre liste de diffusion dédiée aux délégations du parcours territoires pilotes a été créée. Ces listes de dif-

fusion sont modérées par l'APFDT, pour éviter la profusion de mails et la sur-saturation des boîtes-mail (sobriété d'envoi).

Linkedin

Linkedin est le principal support de diffusion des informations et événements de la Fabrique des Transitions sur les réseaux sociaux. Avec plus de 1200 personnes qui suivent la page en 2021, les posts génèrent en moyenne 500 impressions. Une dizaine de posts ont été fait, notamment pour annoncer des événements phares : l'Assemblée des alliés, la parution des podcasts, l'appel à participer aux journées d'initiation, le relais d'événements des alliés.



Statistiques LinkedIn

Twitter

Le compte [Twitter](#) a dépassé les 400 abonnés en 2021, malgré le peu de communication sur ce

réseau. Une liste réunissant les comptes Twitter des différents alliés a été créée pour permettre à l'APFDT et aux alliés de mieux suivre les actualités des structures signataires à travers un fil d'actualités dédié.

Perspectives en 2022

La stratégie de communication de la Fabrique des Transitions est encore à penser : elle est aujourd'hui à l'état de communication fonctionnelle et élémentaire, en raison d'un manque de temps de la part de l'équipe salariée. Cela peut nuire à la visibilité des actions menées, que ce soit par les alliés ou l'APFDT. Un.e chargé.e de communication sera donc recrutée en 2022 pour répondre au besoin croissant d'une meilleure communication au sein de l'Alliance, avec les objectifs suivants :

- à six mois, positionnement d'une stratégie de communication relationnelle / facilitation informationnelle à l'attention des alliés de la FDT et de ses partenaires ;
- à court terme, création de contenus (rédaction d'articles, schémas, rapports) et développement des outils de communication pour le développement de l'Alliance et des programmes d'accompagnement : création d'une charte graphique, développement de l'établi (l'infolettre de la FDT) et de La Voix des alliés (le podcast), etc ;
- actualisation et développement du site Web dans une logique collaborative ;
- présence sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Twitter...) et diffusion des contenus ;
- relations presse, médias et partenaires communication.

Nouveaux signataires

344 structures sont signataires de la charte, à l'échelle métropolitaine mais aussi en Outre-Mer. Ce sont des collectivités, des structures associatives dans l'accompagnement des ter-

ritoires en transition, des centres recherches, des structures privées...

891 personnes sont signataires à titre individuel.

Perspectives en 2022

Si le nombre de signataires ne désemplit pas, l'enjeu de l'intégration de ces alliés dans l'Alliance reste premier. Beaucoup sont des alliés « sur le papier » mais pas de manière effective : il faut donc mettre en place une logique d'intégration des alliés après leurs signatures. Si la permanence en constitue le premier pas, une stratégie de moyen terme est à penser courant 2022. Il faudra également réfléchir à une meilleure collecte des méthodologies, principes et initiatives portés par ces nouveaux alliés, pour la base de données notamment.

2. Programme pilote.

2.1. Production de connaissances.

2.1.1. Fabriques locales de transition.

La COMAP Fabriques locales

Une liste de diffusion dédiée permet de partager les dates de réunions et CR, tout comme des ressources ou la possibilité de faire appel à un allié de la COMAP pour une initiative par exemple.

Les Rencontres de Monnières, en partenariat avec le Collège des transitions sociétales, sont une journée dédiée à l'émergence et à la structuration des fabriques locales de transitions, sous la forme de rencontres combinant présentiel et distantiel. Quelles coopérations entre communes et intercommunalités, entre communes et société civile ? Quelles nouvelles formes d'ingénierie de transitions territoriales ?

Le premier objectif est de rassembler et créer du lien entre acteurs engagés dans le portage et le pilotage d'une conduite du changement systémique à l'échelle d'un territoire, en particulier celles et ceux engagés dans le Collège des transitions sociétales et dans les dynamiques de fabriques territoriales des transitions.

Le second objectif est de permettre un dialogue franc et « sans concession » entre ces acteurs pour, à partir des retours d'expériences des uns et des autres : apprécier les effets produits par les différentes démarches ; partager les intentions, les difficultés, les points de butée et d'apprentissage rencontrés ; partager des clés de compréhension communes de ces points de butée (ou « verrous ») ; commencer à identifier des ressources et leviers pour y faire face, dans l'optique d'améliorer les actions des uns et des autres.

Il s'agit aussi donner envie aux participants de poursuivre les échanges, de s'entraider, de partager... au-delà de cette première rencontre.

Enfin, ces rencontres permettent d'identifier en quoi le Collège des transitions sociétales et la Fabrique des Transitions peuvent faciliter la mise en liens et la montée en compétences des porteurs de projets et autres professionnels sur ces sujets.

Environ 200 participants : une vingtaine d'élus, 40 agents et 140 « facilitateurs » des transitions.

Rencontre du 11 juin

Huit retours d'expérience, dont 4 d'acteurs engagés dans des fabriques des transitions en Bergeracois, dans la Drôme, à l'Île St Denis et à Lyon, organisée sous la forme de **huit groupes de travail** :

1. Appartenir à une communauté : comment on laisse une place à chacun (les savoirs faire) ? Animé par Valérie et Céline.
2. Comment on pérennise au-delà des personnes qui incarnent ? Animé par Pierre.
3. Comment on documente et on transmet ce qu'on vit ? Sur des objets concrets ? Avec

des formes pédagogiques pertinentes ? Avec une logique d'open source ? Animé par Valérie et Pierre.

4. Comment on invente une forme de reconnaissance / label communautaire ? Quand on est face à son élu, qu'est-ce qui nous légitime, sans être dans un label descendant ?
5. Comment on coopère avec tous les acteurs ? En particulier les élus et de manière transpartisan ? Pour qu'ils soient à l'écoute des projets du territoire, soutiennent les opéra-

teurs porteurs d'une vision ?

6. Comment on crée les conditions d'autonomie (politique et financières) de nos démarches ? Le rythme des CRTE, les outils d'ingénierie citoyenne.
7. Comment les acteurs institués, professionnels, mobilisent-ils les citoyens ? Comment on travaille avec les institutions ? Comment on devient / on accueille les forces de propositions ? Des boîtes à idées partout sur les territoires ?

Perspectives en 2022

Sur la base des groupes de travail et des réflexions amorcées à Monnières, nous souhaitons avoir des retours d'expérience de fabriques locales plus approfondis, avec des rencontres en visio tous les deux mois sur le premier semestre 2022, un partenariat renforcé avec le Collège des transitions sociétales en Pays de la Loire (fabrique avant l'heure, à l'origine d'un espace tiers très inspirant pour les alliés) pour coanimer cet espace d'échange, une rencontre physique éventuelle. Nous prévoyons également de rédiger une publication sous forme d'établi spécial Fabriques locales.

2.1.2. Territoires de montagne en transition.

En septembre 2021 se sont tenus les Etats Généraux pour la Transition du Tourisme en Montagne. Cet événement a été co-organisé par deux associations, Mountain Wilderness France et 2TM (Association des Transitions des Territoires de Montagne), sous l'égide de la présidence française de la SUERA (Stratégie de l'Union Européenne pour la Région Alpine).

Jean-François Caron est membre du Conseil d'Administration de 2TM. Il est intervenu durant la conférence d'ouverture des Etats Généraux. Un séminaire regroupant les principaux acteurs impliqués dans le pilotage et l'organisation des Etats Généraux s'est tenu fin février 2022 afin d'envisager les suites à donner à cet événement.

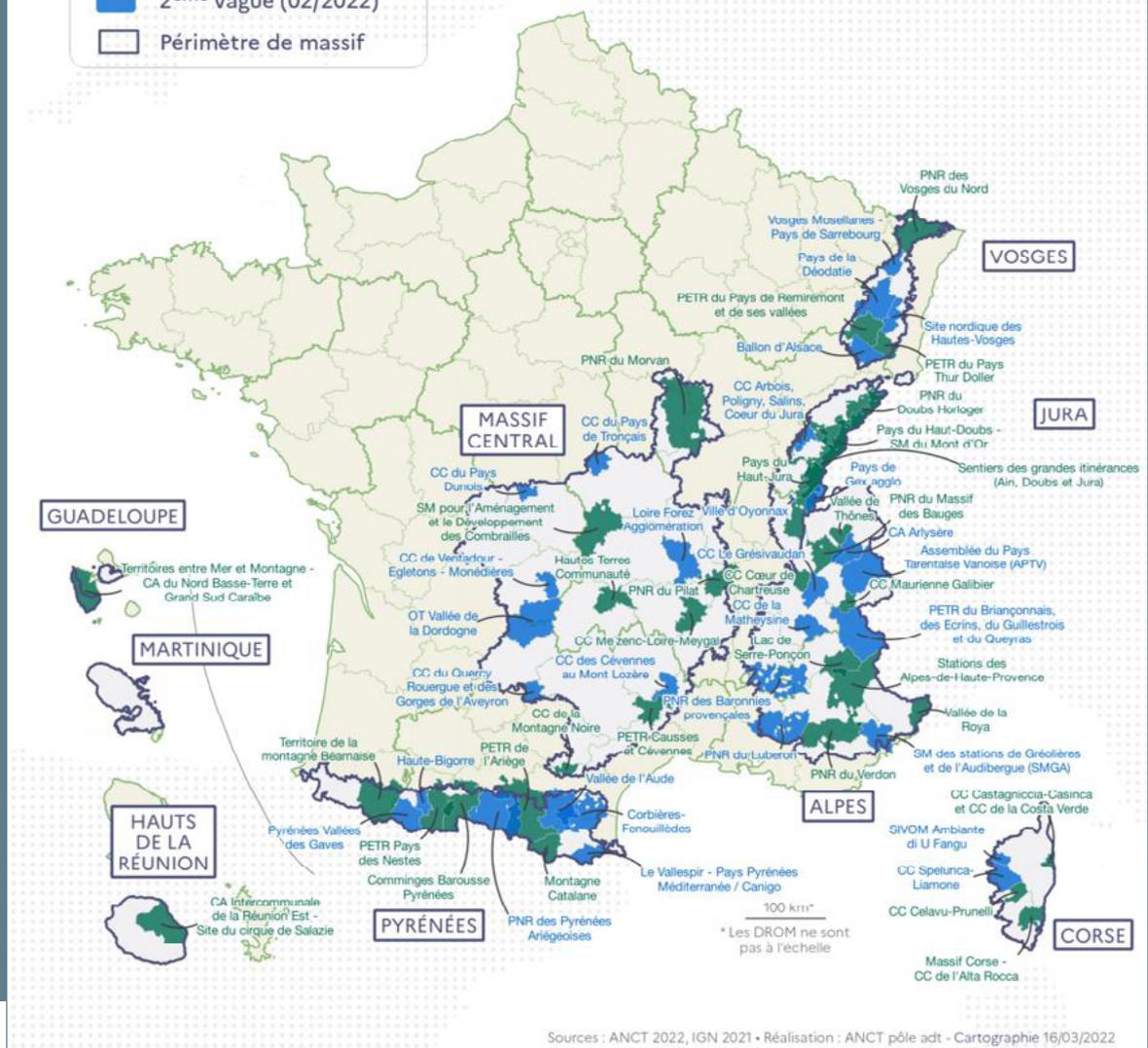
Perspectives en 2022

Engager un.e stagiaire pour structurer une communauté apprenante des territoires de montagne en transition.

62

TERRITOIRES LAURÉATS D'AVENIR MONTAGNES INGÉNIERIE

- 1^{ère} vague (10/2021)
- 2^{ème} vague (02/2022)
- Périmètre de massif



Cartographie des territoires lauréats du programme Avenir Montagne Ingénierie.

2.2. Accompagnement en cohorte.

2.2.1. Appuis aux accompagnateurs.

Fin mai 2021, un appel à manifestation d'intérêt a été envoyé à la liste de diffusion des alliés de la Fabrique, en invitant les alliés à renseigner, via un questionnaire, les sujets sur lesquels ils avaient de l'appétence et de la compétence pour nous aider à tenir un programme de formation d'un genre nouveau, sur un an. Ce questionnaire comportait différents axes portant sur les cadres de pensées, d'organisations et d'actions, ainsi qu'une vingtaine de sous-axes plus précis. Une quarantaine d'alliés a répondu présent, apportant de l'envie et des savoirs-faires qui répondaient à la quasi-entière des sous-axes pré-identifiés.

Néanmoins, les réponses souvent évasives ne permettaient pas de juger à ce stade d'une potentielle préférence. Durant l'été, il a été renvoyé aux alliés intéressés une petite note pour qu'ils détaillent par écrit leur expériences, leurs compétences, et commencent à esquisser ce qu'ils pourraient proposer aux territoires embarqués. Mais difficile pour l'APFDT de juger seule de ce qui est pertinent ou non en termes de contenus de formation et de privilégier une réponse écrite à une autre. Il devenait nécessaire d'ouvrir des chantiers de co-construction avec les intéressés, pour voir ce que les discussions allaient amener en propositions, envies et compétences.

Deux **sessions** ouvertes à tous les intéressés ont donc été organisées les 13 et 17 septembre pour présenter le Parcours et les chantiers à venir (trois chantiers pour organiser les trois journées du tronc commun, un chantier pour construire la méthodologie de diagnostic des territoires). Un document **Excel** d'inscription a été diffusé pour constituer les groupes des chantiers et organiser les premiers temps de co-construction.

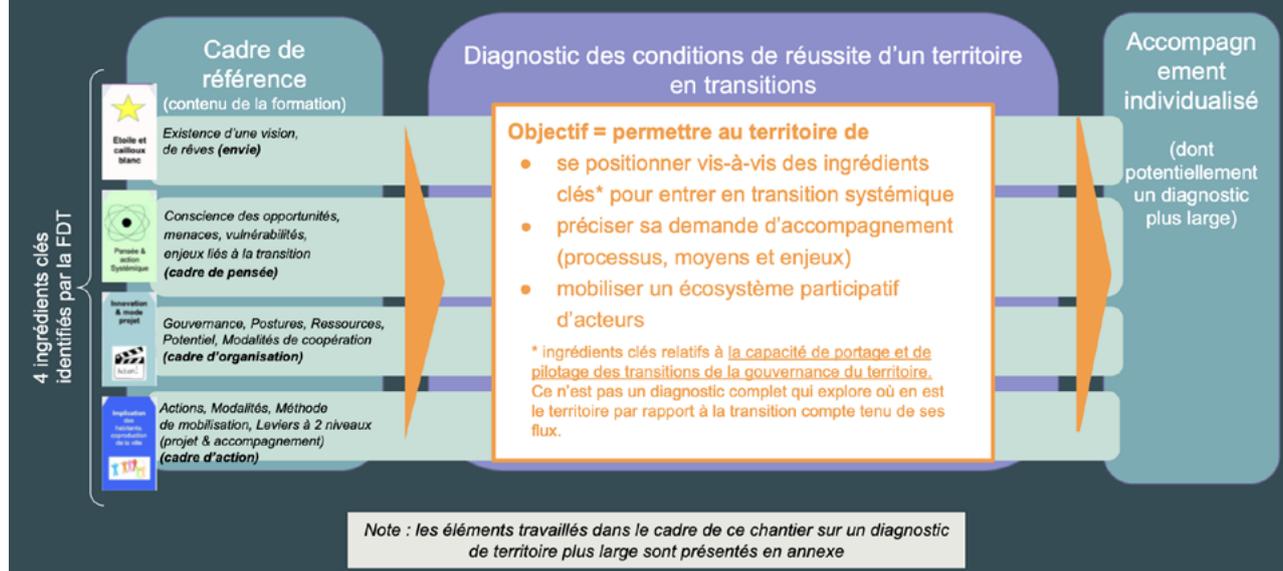
Chantier diagnostic

Lors d'une première réunion le 21 septembre, Jean-François Caron et deux alliés ont clarifié les intentions du chantier, en partant de l'expérience de Jean-François Caron. Pour tenir le diagnostic des 10 territoires, il était nécessaire de constituer une équipe d'alliés capable d'aller sur le terrain. Il s'agissait donc de construire une méthode de diagnostic partagé qui permette de positionner la capacité des territoires à se mettre en mouvement, c'est-à-dire à élaborer une grille d'identification des capacités de portage et de pilotage des transitions.

Est également apparu le besoin d'élargir le portage du chantier, pour optimiser la co-construction de cette méthode. Claire Dellatolas et Patrick Chvedoff ont ainsi été désignés référents du chantier, avec pour mission de conduire le groupe de travail vers une première proposition méthodologique. Après deux sessions de travail (le 13 octobre et le ...) et de nombreux échanges, le chantier a élaboré un **kit de diagnostic** et une méthodologie d'accompagnement, dont les premières versions ont été présentées le 25 octobre à l'APFDT. Sur cette base, l'APFDT a fait une **proposition** au collectif pour ajuster la méthode au cadre et aux exigences du Parcours. Les membres du chantier ont ensuite pu se positionner sur les territoires sur lesquels ils voulaient se rendre en binôme, avec un membre de l'APFDT.

Fin décembre, les diagnostics ont pu être réalisés à Beauvais, Faverges, Lomme, Saint Jean de Braye et Vimy. Le 21 décembre, un point d'étape avec l'équipe de « diagnostiqueurs » a permis de prendre du recul sur l'expérience, de partager les bonnes pratiques et les points d'attentions et de s'ajuster sur la méthode.

Objectif du diagnostic



Perspectives en 2022

Les diagnostics à Reugny, Rodez, Annecy, Saint Jean de Braye et sur le PETR Albigeois et Bastides sont programmés courant janvier. Une date reste à stabiliser avec la Communauté Urbaine d'Arras.

Les restitutions des recommandations, courant janvier, permettront de faire émerger auprès des acteurs des territoires une vision partagée de leurs enjeux. Cette vision permettra de structurer les temps d'échanges lors des journées du 20 et 21 janvier du Parcours, visant à faire émerger une compréhension inter-territoriale des enjeux de transition relatifs à chaque territoire.

Co-construction des modules du tronc commun

- Journée 1 (le 15 octobre) sur les limites du modèles de développement dans le cadre des limites planétaires : deux sessions de co-construction (le 24 septembre et le 5 octobre) avec sept alliés et les membres de l'APFDT.
- Journée 2 (le 17 novembre) sur les nécessaires adaptations à intégrer : trois sessions de co-construction (les 8 et 28 octobre, le 9 novembre) avec cinq alliés différents sur les enjeux de la sobriété.
- Journée 3 (le 18 novembre) sur la transition en mode projet et le cadre d'organisation : deux sessions de co-constructions avec deux alliés et trois partenaires du CD63.

Valorisation / rétribution

À ce stade, environ 17 000€ versés ou engagés auprès des alliés ayant contribué aux parcours

(co-constructions, diagnostics, formations), soit environ 35 jours de travail. Les contributions bénévoles des alliés sont estimées à hauteur de 16 000€, soit plus de 30 jours de travail (co-construction, présence aux journées, production...).

Parcours Territoires Pilotes

Journées 2 & 3



Le 17 novembre

Cadre de pensée

Les nécessaires adaptations à intégrer

9h - 10h
Le cas de Loos-en-Gohelle : conduire une transition systémique
Susciter le désir et éveiller l'imaginaire
Jean-François Caron, APFDT

10h - 10h30
Les dynamiques du changement et les résistances psycho-cognitives
Comment change-t-on... ou pas ?
Jacques Fradin, Institut de Médecine environnementale

10h45 - 12h15
Atelier - La sobriété, une boussole pour les politiques publiques ?
Les bénéfices et difficultés du changement
Barbara Nicoloso, Virage Energie

14h - 14h30
Les principes directeurs de la conduite du changement
Quels principes pour structurer ses démarches ?
Julian Perdrigeat, APFDT

14h30 - 17h
Atelier - La posture d'évaluation des démarches de transition
Se former aux réflexes évaluatifs propres aux transitions
Vincent Honoré, Quadrant Conseil

Le 18 novembre

Cadre d'organisation

La transition en mode « projet »

9h - 10h30
Récit du Département du Puy-de-Dôme
Comment passer d'une organisation pilotée par l'organigramme à une organisation pilotée par la coopération ?
Sebastien Defix, Aude Van Haeringen et Virgine Chaput

11h00 - 12h00
De la gestion de projet à la stratégie de développement de projet
Une histoire de la notion de projet et des clés pour repenser l'organisation du travail en contexte de transition
Sandro de Gasparo, ATEMIS

14h00 - 16h
Atelier - Appropriation et design organisationnel
Quels blocages actuels et quelle organisation idéale pour votre territoire ?
Anne-Sophie Ketterer, Facilitatrice

16h30 - 17h
La mise en récits, un processus organisationnel
La narration comme outil de coopération
Julian Perdrigeat, APFDT

Journées en visioconférence, organisées en regroupement de proximité.
Connectez vous à partir du lien suivant <https://us02web.zoom.us/j/88351906216>

Avec les alliés de la Fabrique :



Perspectives en 2022

Le montant engagé représente environ des fonds à attribuer aux alliés (hors communication & évaluation). Une partie sera dédiée aux prochaines journées de 2022 (groupes de pairs), et la majeure partie concerne l'accompagnement territorialisé.

Le temps valorisé sera présenté à l'ADEME en vue de négocier un déblocage de fonds supplémentaires, ou d'asseoir un précédent pour une éventuelle saison 2.

2.2.2. Appuis aux territoires pilotes.

Sur l'année 2021-2022, 10 territoires sont accompagnés, de la petite commune rurale de 4 500 habitants à la commune de plus de 100 000 habitants, en passant par différentes échelles administratives comme la communauté d'agglomération, la communauté urbaine ou le Pôle d'Equilibre Territorial Rural : la Ville d'Annecy, la Communauté Urbaine d'Arras, la Communauté d'Agglomération du Beauvaisis, la Commune de Faverges-Seythenex, la Ville de Lomme, le PETR Albigeois et Bastides, la Communauté d'Agglomération de Rodez, la Commune de Reugny, la Ville de Saint-Jean-de-Braye, la Commune de Vimy.

Chaque territoire est présent sous forme d'une délégation représentant les acteurs-clés des écosystèmes territoriaux, les piliers incontournables sans lesquels toute démarche de transition à l'échelle du territoire serait incom-

plète. Pour chaque territoire, ce sont les élus, les agents des collectivités, les acteurs socio-économiques et les agents de l'Etat déconcentré.

Venir en écosystème constitue l'un des pré-requis du parcours. La ville de Strasbourg, intéressée sur le papier, n'a par exemple pas réussi à remplir cette exigence et nous avons donc dû arrêter l'aventure avec eux. L'engagement du n°1 de l'exécutif était également une condition forte sur laquelle nous avons insisté, mais qui n'est malheureusement pas respectée par tous les territoires. Sans surprise, ces territoires ont des difficultés à appliquer les enseignements que nous leur partageons.

Co-construction du sens et de l'agenda : pré-rentrée des territoires le 3 septembre.

Perspectives en 2022

Les 20 et 21 janvier, deux journées avec les territoires permettront d'arbitrer sur les suites qu'ils envisagent pour le Parcours Territoires Pilotes (choix d'un accompagnement...).

2.2.3. ESS en transition.

Dans le cadre du programme pilote, nous avons lancé une recherche-action pour questionner la place de la coopération entre collectivités et acteurs de l'ESS dans les processus de changement systémique des territoires en transition. À partir des différentes relations tissées entre les acteurs et des principes directeurs de la conduite du changement à l'origine des travaux de l'Association de Promotion de la Fabrique des

Transitions, il s'agit de montrer les nécessaires mises en mouvement, du côté des collectivités comme du côté des acteurs de l'ESS, ainsi que les pistes possibles pour dépasser les freins à la coopération et ainsi, passer à l'échelle pour un nécessaire changement systémique des territoires.

Nous avons diffusé un appel à fabrique parmi

les alliés et recruté le bureau Intersticiel, volontaire pour coproduire cette recherche-action, après avoir sondé le RTES, le Labo de l'ESS, le MES sur leur volonté de s'impliquer dans ses travaux ou la possible articulation avec leurs propres travaux de recherche-action.

Une note a été adressée à cet égard en juillet 2021, afin de mettre en valeur les travaux des alliés têtes de réseau ESS et d'enrichir le patrimoine collectif de l'alliance ; d'identifier les opportunités de mutualisation dans le cadre de nos calendriers/plans de charges respectifs ; de faire ressortir des propositions communes et de mettre ces propositions au travail auprès des territoires pilotes du parcours, ou tout autre territoire pour lequel ce serait pertinent.

Les étapes opérationnelles de la recherche action sont les suivantes :

- Identifier et spécifier les forces en présence sur le territoire : le parcours intègre un diagnostic systémique (capacités collectives à porter et à piloter une transition systémique au sein de l'écosystème territorial). En parallèle, dans le cadre de la recher-

che-action, une cartographie des acteurs ESS a été proposée à chaque territoire.

- Inspirer et croiser les expériences de partenariats réussis : visite d'inspiration et échanges de pratiques.
- Identifier les freins à la coopération entre acteurs socio-économiques et acteurs publics à travers les groupes de pairs puis une agora permettant de renforcer l'interconnaissance et les attentes.
- Initier un dialogue opérationnel des territoires avec leur tissu ESS sous forme de forums territoriaux collectivité - tissu ESS afin de travailler sur les principes directeurs communs d'une conduite du changement systémique, de parler un langage commun et d'identifier des opportunités concrètes de coopération. Ces forums visent à s'insérer dans un calendrier soutenable pour chaque territoire, en mutualisant avec d'autres temps forts du territoire (portés par la collectivité ou autres acteurs de l'ESS, type CRESS).

Perspectives en 2022

Mise en œuvre de la recherche-action et restitution des travaux.

2.2.4. Évaluation embarquée.

Tout au long du parcours, Quadrant Conseil est notre évaluateur embarqué. À titre d'exemple, il suit les journées de formation, les temps de pilotage et de préparation des différents modules. De la même manière, il mène des temps

d'évaluation jusqu'à la fin du parcours, particulièrement attentifs aux effets du parcours sur les alliés, les délégations et les territoires (au-delà des participants).

2.3. Ressources et communication dédiées.

2.3.1. Ressources.

Les mallettes pédagogiques (en interne aux territoires)

Pour chacune des journées de formation, des mallettes pédagogiques sont partagées aux délégations avec les présentations enregistrées de la journée, des synthèses et comptes-rendus, ainsi que d'autres ressources pour aller plus loin (articles, vidéos, rapports...).

Mallette du 15 octobre 2021 : elle contient la présentation de Benoit Thévard sur les grandes limites du modèle de développement actuel fondé sur l'énergie fossile, la vidéo de présentation de Frédéric Weil (Futuribles) sur les grandes tendances prospectives, le texte d'introduction de Pierre Calame, ainsi que des ressources bibliographiques pour prolonger.

Mallette du 17 novembre : elle contient la

présentation de Jacques Fradin (GIECO) sur les résistances au changement, la présentation de Barbara Nicoloso (Virage Energie) sur les changements de modèles de société (conduire le changement vers davantage de sobriété), le document de synthèse des principes directeurs de la conduite du changement systémique par la Fabrique des Transitions, la présentation de Vincent Honoré (Quadrant Conseil) sur l'évaluation des politiques publiques de transition, ainsi que des ressources bibliographiques pour prolonger.

Mallette du 18 novembre : elle contient la présentation de Sandro de Gasparo (ATEMIS) « De la gestion de projet à la stratégie de développement de projet », le retour d'expérience du Puy-de-Dôme, à écouter en **podcast**, la présentation de Julian Perdrigeat (APFDT) sur la Mise en récits, ainsi que des ressources bibliographiques pour prolonger.

Perspectives en 2022

- Travail autour d'une publication sur l'ingénierie systémique et les écosystèmes d'acteurs.

Le travail en groupe de pairs, mobilisé notamment lors des journées d'initiation et du parcours pilote, fait émerger des grands enjeux pour ces 4 catégories d'acteurs (élus, agents, acteurs socio-économiques, et agents de l'Etat). Quels sont leurs fonctions et rôle à l'heure des transitions ? Quelles sont leurs relations avec chacune des autres catégories d'acteurs ? Quelles attentes et agents de coopération pour constituer dans leur territoire des écosystèmes coopératif en transition ? Fruits de temps de partage entre pairs avec les 60 territoires des journées et les 10 territoires pilotes, une publication sur les enseignements

tirés et croisés de ces échanges sera publiée. Elle sera notamment co-écrite avec les animateurs alliés des journées d'initiation (UNADEL, la Traverse, le CGDD) et visera à expliciter la démarche et la posture de la Fabrique des Transitions avec ces deux dispositifs, à proposer une synthèse des enjeux et enseignements, à clarifier les attentes de chaque catégorie d'acteurs envers les autres pour mieux coopérer. Cette première publication permettra d'illustrer également ce que la Fabrique entend par « écosystèmes d'acteurs » et à poser les bases d'une méthodologie commune en alliance pour porter la transition dans les territoires.

- Publication du référentiel de la conduite de changement systémique.

Corollaire de la publication sur les écosystèmes d'acteurs, le référentiel de la conduite de changement systémique sera en même temps diffusé. Ces principes directeurs sont la synthèse, écrite par Julian Perdrigeat, de plusieurs recherches-actions sur la conduite de changement (portés notamment par des alliés : Labo de l'ESS, IEEFC, UNADEL, Ville Pairs..) et sont la colonne vertébrale méthodologique de la Fabrique des Transitions. Ils sont les 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique. Il convient donc de fournir un travail de réécriture et de précision des termes afin de rendre accessible à l'ensemble des alliés, voire d'imaginer mettre au travail ces principes au sein de l'Alliance.

Un jeu ou une représentation visuelle et didactique de ces 4 principes directeurs pourraient également être envisagé afin d'animer des ateliers autour des 4 fondamentaux, au sein des journées d'initiation en ligne, comme lors d'ateliers en intervention.

2.3.2. Communication dédiée.

Nous avons créé une liste de diffusion interne au parcours pilote avec l'ensemble des délégations ainsi que des acteurs embarqués de manière plus ponctuelles (d'autres agents du territoire par exemple). Cette liste sert à la diffusion des informations pratiques du parcours (comme les liens pour les visioconférences, les compte-rendus ou les ressources) et permet également aux participants de partager et d'échanger, sans modération de la part de l'APFDT.

Par ailleurs, il a été décidé de faire appel à des journalistes spécialistes des enjeux de transitions au sein des collectivités, via le média Territoires Audacieux, pour suivre et communiquer en interne et en externe du parcours : une manière de repenser le rôle à la fois de la com-

munication, de l'évaluation et des médias au sein des dispositifs d'accompagnement des projets de transition. Cette fonction de « journaliste-embarqué » apporte également un autre regard sur la capitalisation de ce dispositif, se rapprochant plus d'une mise en récits continue que de simples articles écrits de manière ponctuelle. À tous les temps du parcours, qu'ils soient en présentiel ou en visio, la journaliste est présente pour écouter, récolter des verbatims, mener une enquête, etc. Ce dispositif narratif intégré vise donc à :

- documenter l'avancée du parcours et mettre en récits la progression des dix pilotes à travers des supports à imaginer selon une méthode journalistique (sans concession,

honnête, révélant les effets utiles produits) ;

- diffuser ces informations vers l'interne (les participants du parcours, les alliés intervenants ou les territoires accompagnés : vigilance à avoir quant aux informations confidentielles éventuelles) ;
- diffuser ces informations vers l'externe (les autres membres de l'alliance de la FDT) ;
- mettre ces récits de territoires engagés dans le parcours en visibilité dans le cadre du récit plus vaste des transitions que documente Territoires Audacieux.

Pour se faire, plusieurs formats ont été pensés :

- **une newsletter interne au parcours**, mensuelle et éditorialisée : tout au long du parcours, le média Territoires Audacieux accompagne les territoires pilotes en leur proposant des newsletters dédiées (compte-rendus des journées précédentes, ressources pour (re)voir les interventions, pour aller plus loin...). L'occasion pour les participants d'avoir une synthèse des échanges et de les partager à d'autres acteurs de leur territoire : la première newsletter a par exemple été partagée plus de 600 fois !
- **des podcasts, en partenariat avec Ouest-France**, sur des thématiques à la demande des territoires (par exemple l'alimentation, l'implication citoyenne, la mobilité, les déchets...). À chaque épisode, un thème est abordé, problématisé par Territoires Audacieux. Puis, un Territoire Pilote vient raconter son idéal à atteindre. Ensuite, des acteurs pionniers sont invités à témoigner de ce qu'ils ont mis en place sur leur territoire, comment ils sont entrés en transition et quel est le résultat. Enfin, un ou une experte du sujet vient ouvrir le débat sur ces retours d'expériences. Le partenariat entre Territoires Audacieux et Ouest-France a également permis à la Fabrique des Transitions de toucher une audience plus large.
- **un magazine en partenariat avec Horizons Publics** (parution en septembre 2021) : il

offre la possibilité de retracer l'ensemble du parcours et d'avoir un objet revenant sur les 12 mois de formation, en mélangeant témoignages, interviews d'experts intervenus, reportages et interview d'un Grand Témoin. Ce magazine donnera lieu à un webinaire de présentation.

- **une vidéo documentaire sur LIL'Ô** : dans le cadre d'une journée du parcours d'accompagnement des 10 territoires pilotes, l'Association de Promotion de la Fabrique des Transitions a proposé à Territoires Audacieux de réaliser un documentaire sur la SCIC PHARES et Lil'Ô. Ancienne friche industrielle de l'Île Saint Denis (93) réhabilitée en lieu d'accueil du public et structures de l'ESS, Lil'Ô est aujourd'hui emblématique de ce que peut produire la coopération à l'échelle des territoires : un lieu de démonstration et d'expérimentation d'une façon plus solidaire et inclusive de faire la ville, où la nature trouve une place privilégiée, autant que l'insertion, les nouvelles filières économiques, la recherche et la transmission des savoirs. En termes de dynamiques coopératives, on y développe notamment une forme de « partenariat public-privé-pour-la-planète », les PPPP. Mohamed GNABALY, Maire de L'Île-Saint-Denis, Belaïde BEDREDDINE, Stéphane Berdoulet, Michel Bourgain, l'Association Halage, Alexandre Guilluy des Alchimistes et Céline COUBARD de la SCIC CITE PHARES ont participé à cette visite documentaire .

Une des particularités de cette approche est qu'elle dépasse le simple partenariat pour tendre vers une réelle coopération et un donnant-donnant des deux côtés, incarnés par un modèle économique « 50/50 ». En effet, Territoires Audacieux prend en charge 50% du prix total puisqu'il considère qu'être embarqué pendant presque 1 an au sein du parcours lui offre un terrain de compréhension fine des enjeux des collectivités, d'une multiplicité d'acteurs et de thématiques. Une journaliste, Léa Tramon-tin, a été embauchée pour dédier son temps à ce parcours. De l'autre côté, l'APFDT, avec le financement de l'ADEME, complète les 50% restants.

Perspectives en 2022

Cette coopération « 50/50 » est un réel succès du point de vue de l'APFDT : pertinence des propos, gain de temps, capitalisation multifacette et multi-supports, meilleure visibilité et audience plus large, publications... L'enjeu pour 2022 est donc, d'une part, de muscler ce partenariat et, d'autre part, de réfléchir à comment d'autres médias pourraient faire alliance et être embarqués pour de nouveaux accompagnements, que ce soit dans nos dispositifs comme au sein des fabriques locales par exemple.

Enfin, une publication en partenariat avec Horizons Publics est prévue en septembre 2022 pour raconter la méthodologie, les étapes et les enseignements du parcours. C'est aussi une manière de rendre visible à un autre public ce qui s'est joué : Horizons Publics dispose de nombreux abonnés et jouit d'une reconnaissance certaine sur les questions d'innovation publique.

3. Accompagnements des territoires et des alliés.

3.1. Accompagnements expérimentaux.

L'accompagnement expérimental est une rencontre entre le territoire accompagné et la Fabrique des Transitions, qui vise à comprendre le fonctionnement réel de l'écosystème (le territoire est un être vivant, dans une logique organique), dans une relation « sur mesure ».

Il vise à analyser en profondeur les rouages organisationnels (politiques, techniques), à dépasser les discours convenus pour accéder aux véritables enjeux à traiter (discours vérité). Cela renvoie à une éthique dans la relation partenariale à installer : parler vrai ; identifier puis mettre au travail les controverses, les désaccords ; nourrir une relation de confiance, voire installer une relation « d'intimité » qui différencie singulièrement cet accompagnement d'une prestation « bureau d'études » ou « travail de think tank » : au-delà des idées, on se jette avec les partenaires dans l'arène pour faire avancer les dossier.

Concrètement cela revient dans un premier temps à réaliser un « diagnostic amont » du territoire, piloté par l'Association de promotion de la Fabrique des Transitions, engageant des alliés en partenariat avec Jean-François Caron et Julian Perdrigeat. Le diagnostic est « restitué » aux politiques et principaux cadres de l'administration avant d'en faire une restitution publique avec les principaux acteurs de l'écosystème accompagné.

Département du Puy de Dôme

Les territoires dits « expérimentaux » vont bénéficier d'un appui approfondi de la Fabrique des Transitions pour un partenariat au long cours et une identification nationale. Ceci se fait sous forme d'une proposition de projet de la Fabrique sur le territoire en question, d'une demande de subvention (en aucun cas nous ne

sommes dans une logique de prestation). Cette démarche impose de pouvoir vérifier l'engagement fort de la collectivité, de pouvoir rentrer dans la boîte noire de l'organisation, d'être dans une logique de co-construction. Les apports au territoire en question vont dépendre de l'identification progressive des enjeux internes ou avec les acteurs extérieurs, des espaces de résistance au changement, et des envies et besoins du territoire. En 2021, un seul territoire en France est dans ce cas : le département du Puy de Dôme où la FDT accompagne la montée en puissance du Masterplan et qui prévoit par exemple la mise en place d'une Fabrique départementale de la transition (5 collectivités engagées, communautés d'agglo ou com de com). Le CD63 souhaite devenir un territoire qui s'organise pour devenir une destination apprenante de transition (comme le fait déjà Loos-en-Gohelle) et travaille beaucoup la question du « récit ».

Appliqué au territoire puydômois, l'Association de promotion de la Fabrique des Transitions a souhaité notamment avancé sur les chantiers suivants.

- Création d'espace de réflexion collective, de transmission du savoir et de débat entre les acteurs publics et privés du territoire départemental : sensibilisation à la question de la transition afin de fédérer un maximum d'acteurs locaux et d'unir les forces de chacun en vue de la construction d'un modèle de changement adapté au territoire.
- Analyse de la mise en œuvre du Masterplan de la collectivité par les services du Département : observation des modes opératoires envisagés par les services afin de cibler précisément les difficultés rencontrées et d'affiner la méthode d'accompagnement à la conduite de changement pour que celle-ci

ne reste pas qu'un vœu pieux.

- Sensibilisation des acteurs du territoire et notamment des échelons communaux et intercommunaux afin de créer une synergie territoriale permettant le développement de projets de transition, à l'instar de l'alliance de la Fabrique des Transitions qui se nourrit perpétuellement des réflexions et avancées de tous les acteurs en présence.
- Proposition de faire du territoire puydômois une destination de « voyage apprenant », éventuellement sur des thématiques ciblées, en mettant en avant les efforts réalisés par la collectivité en vue d'une transition systémique, transversale, écologique et solidaire.

En outre, un appui au positionnement d'une stratégie de mise en récits a été développé :

- Qualifier les besoins, les attentes de l'équipe accompagnée et l'aider à stabiliser cela dans une stratégie : trois réunions dimensionnées.
- Prioriser des chantiers sur lesquels le CD63 pourrait faire appel à des compétences de mise en œuvre (chez les alliés par ex) et l'aider à cartographier les parties prenantes en fonction des projets sélectionnés par le CD63 pour appliquer une MER : 3 réunions.
- Impliquer l'équipe accompagnée dans une communauté apprenante nationale mettant en relation une diversité d'acteurs de la MER dans de nombreux territoires : trois réunions.

Résultats

2021 a été marquée par le passage de témoin entre les deux équipes d'élus, sortants et entrants, par le début du management en mode projet pour les services, par l'émergence de territoires locaux en vue de la structuration d'une Fabrique départementale des territoires, par l'émergence d'une stratégie sur la mise en récits de la transition par et au sein du CD.

Les équipes de l'APFDT ont accompagné ce travail à travers une co-construction, des conseils, des avis méthodologiques et des rencontres avec les acteurs de terrain.

La dimension première a été de créer avec le nouvel exécutif les conditions d'une mise en œuvre du Masterplan qui tienne les objectifs votés par l'assemblée, tout en introduisant une hiérarchisation et une priorisation tenant compte des axes politiques et de communication du nouvel exécutif.

En ce sens, plusieurs temps de rencontre ont eu lieu avec le président Chauvin, avec le Vice-président à la transition écologique et à l'innovation territoriale Jean-Philippe Perret, avec la Vice-Présidente à l'insertion Stéphanie Flori Dutour. Lors de plusieurs visites de terrain, les axes du Masterplan ont été présentés et les rencontres avec les acteurs de terrain ont permis d'échanger sur des initiatives riches. De même, la rencontre avec les pilotes d'étoile et les principaux services supports dans les locaux du département, en présence de Jean-François Caron et de M. Perret, sous l'égide de la Mission Transition Ecologique (MTE), ont permis un passage de témoin harmonieux, ainsi que le partage des points de vue.

Une note stratégique de point d'étape, détaillant l'avancement de la mise en œuvre et fixant un nouveau cap pour l'année à venir, a été fournie au DGA pour outiller l'exécutif.

La deuxième dimension est relative à l'analyse de la mise en œuvre du Masterplan par les services via des rencontres régulières avec la MTE, ainsi que des échanges et des recommandations autour de l'évolution managériale et de l'organigramme, avec l'appui de Noël Lenancker (lors de trois rencontres), membre du bureau de l'APFDT et expert des transformations managériales.

Dans cet esprit, lors de la rencontre annuelle des alliés de l'APFDT à Paris, les équipes du département ont pris en charge un travail collectif avec d'autres acteurs de la FDT pour aider à modéliser, à partir de l'expérience du CD63 et

d'autres collectivités, les nécessaires évolutions managériales induites par la transition. On est bien ici dans l'un des axes majeurs de l'approche en communauté apprenante de la FDT : travailler entre pairs, chacun étant apprenant, et chacun apportant au regard de sa pratique et de son expérience.

Plusieurs échanges ont également permis de faire avancer la réflexion et de construire avec Emmanuelle Perrone, doctorante en thèse Cifre au CD, autour des enjeux de conduite de changement.

Dans la continuité du travail sur l'aide au positionnement d'une stratégie de mise en récits et afin d'expérimenter un mode d'organisation réflexif, Julian Perdrigeat a soutenu l'installation du collectif des pilotes « deuxième génération » dans leurs nouvelles fonctions et l'approche du travail en coopération.

Enfin les équipes de la MTE ont été invitées à partager leur expérience de la transformation des organisations et la conduite du changement auprès d'autres territoires, valorisant ainsi le travail accompli et soutenant pour les équipes un travail de distanciation / évaluation chemin faisant.

La troisième dimension touche à l'émergence d'une fabrique départementale des transitions.

Grâce au travail de proximité mené par les services, puis par le VP, c'est aujourd'hui cinq territoires qui sont partants et ont eu des rencontres avec Jean-François Caron : la ville de Beaumont, Riom, Billom co et la Régie de territoire des deux Rives, Combrailles Sioule et Morge. En sus, des élus cités plus haut ont été rencontrés

Madame Glace Legars, Monsieur Jacky Grand, Monsieur Jean-Pierre Buche, Monsieur Damien Pessot et Monsieur Grégory Bonnet.

La quatrième dimension touche à la sensibilisation des acteurs du territoire.

Cette dimension a été singulièrement contrariée par la crise du Covid. À noter quand-même, des rencontres d'acteurs lors des visites de terrain (régies d'insertion, maraichers, réseau d'architectes...) ainsi qu'une rencontre avec des acteurs universitaires

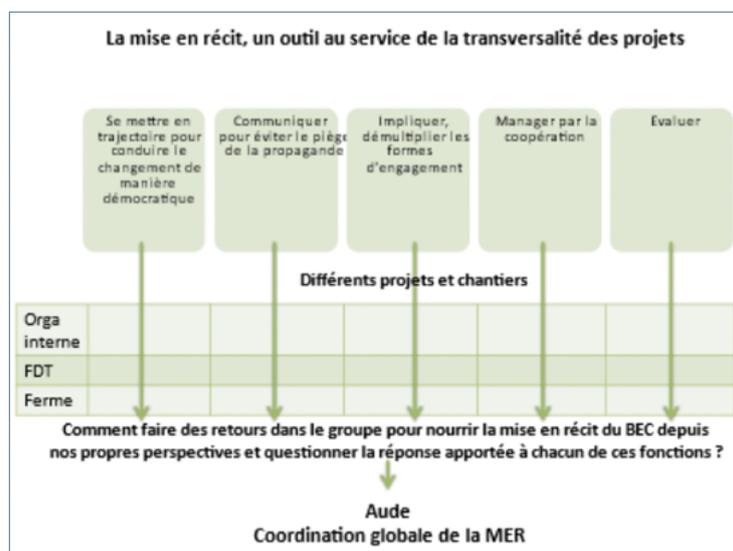
Jean-François Caron a rencontré la presse à plusieurs reprises pour témoigner sur le Masterplan, en expliquer les ressorts et faciliter l'appropriation par le grand public.

À noter deux rencontres avec la DREAL AURA, dans le cadre d'une rencontre FDT/ Dreal sur l'ensemble AURA, qui ont permis de tenir une réunion à visée exploratoire entre les équipes DREAL Puy de Dôme et la FDT. Celle-ci pourrait accoucher sur des propositions de pistes de développement au président Chauvin et au VP Perret.

La dimension « Voyage apprenant » n'a pas encore été significativement abordée, elle fait partie des enjeux de l'année à venir.

Résultats sur MER

Un appui opérationnel pour installer un espace réflexif pour les binômes d'agents en charge d'une dimension du Master plan : appui à l'émergence d'une communauté apprenante au sein du Département et atterrissage d'une stratégie de MER en cinq dimensions.



Perspectives en 2022

Le Masterplan a été validé, il est donc à mettre en œuvre, mais sa priorisation est à mettre à la main du nouvel exécutif. Cela passe par un travail collectif des différents Vice-présidents, sous l'animation du président et du VP délégué à la transition. Il s'agit bien d'un travail politique autour des étoiles thématiques et processus, pour les légitimer et faciliter leur inscription en transversalité. Ceci pourrait se faire dans un séminaire dédié, afin d'afficher les orientations politiques dans le cadre du prochain budget.

Poursuivre avec le CD63 au sein de la COMAP MER.

3.2. Diagnostics amonts.

Trois territoires ont bénéficié d'un diagnostic sensible sur leurs capacités de portage et de pilotage d'une transition systémique : Faverge,

Anney et le PETR Albigeois et Bastides. Ils ont souhaité embarquer dans le programme d'accompagnement pilote de la FDT.

Perspectives en 2022

Accompagner ces territoires dans le cadre du parcours d'accompagnement pilote.



Diagnostic amont réalisé dans le PETR Albigeois Bastides.

3.3. Appuis aux alliés.

3.3.1. TETRAA.

L'association n'est pas directement partie prenante du volet d'échange TETRAA. Elle se positionne comme « tiers embarqué » au service de la coopération des membres du groupement qui pilotent les groupes d'échange, entre

eux, avec le commanditaire, voire entre les différents membres « commanditaires », ainsi qu'en appui ponctuel des acteurs du projet, notamment au regard des fondamentaux de la conduite du changement systémique.

3.3.2. RURENER.

Soutenir la capacité de RURENER à penser et à mettre en place une méthode de conduite du changement dans les trois territoires pilotes du projet « Massif central en transitions » : participation à l'évènement de lancement, à la préparation et à la mise en œuvre des diagnostics, à l'identification d'expériences inspirantes ; identification de besoins de formations et participation à ces formations ; animation d'espaces de réflexivité et appui à la coordination générale du projet.

Dans le détail : appui à la mise en œuvre d'un diagnostic amont portant sur le jeu d'acteurs et la capacité collective à porter les transitions de manière systémique ; conseil en terme de

documentation et d'intégration d'informations dans des bases de données partagées et mutualisées ; apport de connaissance et formation aux enjeux de la conduite du changement systémique (par exemple : engagement, implication des acteurs et des citoyens, management par la coopération, transversalité et agencement des acteurs, évaluation de la valeur, mise en récits...) ; appui et participation à la mise en place d'espaces réflexifs entre pairs et d'un dialogue entre catégories de pairs pour contribuer à faire émerger une vision partagée et un mode coopératif d'organisation ; valorisation du projet au sein de l'alliance Fabrique des Transitions ; appui réflexif au travail de coordination porté par RURENER.

3.3.3. CERDD.

Parcours territoires participatifs :

- Intervention de Jean-François Caron sur l'implication citoyenne ;

- Intervention Julien Perdrigeat sur « management par / de la coopération » et production d'une note d'interpellation à l'attention des participants.

Perspective en 2022

Mettre en page la note d'interpellation et poursuivre avec le CERDD dans le cadre de leurs travaux d'appuis aux territoires (vraiment) participatifs.

3.3.4. Collège des transitions sociétales.

Parcours de formation du Collège des transitions sociétales.

- Intervention de Jean-François Caron sur l'implication citoyenne et le leadership.

- Intervention de Julian Perdrigeat sur la transition systémique et les cadres d'action pour travailler l'approche « modes de vie ».
- Production d'un support visuel pour cette dernière intervention.

3.3.5. IASS.

Travail partenarial avec l'IASS : retour d'expérience de l'atelier villes pairs, territoires pilotes de la transition (porté avec Atemis et l'IEEFC) ; supervision d'une étude portant sur les conditions de réussite de la transition de Loos-en-Gohelle sous l'angle culturel (réalisée par des alliés des Mines Paris Tech) et Mouans Sartoux ; appui

au positionnement de leur chambre de résonance / forum pour l'avenir et dialogue pair à pair entre territoires allemands et français autour des enjeux de transition écologique ; participation à la chambre de résonance et coproduction d'un plaidoyer commun à consulter ici.

3.3.6. GESCOD.

Appui au montage d'un dossier de coopération décentralisée entre Yaoundé VI et Loos-en-Gohelle autour des principes directeurs de la conduite du changement, en vue d'un dépôt de dossier de candidature auprès de l'Agence Française de Développement : recherche-action

visant à créer les conditions de transfert entre l'expérience de Loos-en-Gohelle et un territoire centre-africain francophone et précision des modalités de structuration d'une ingénierie sociétale de conduite du changement.



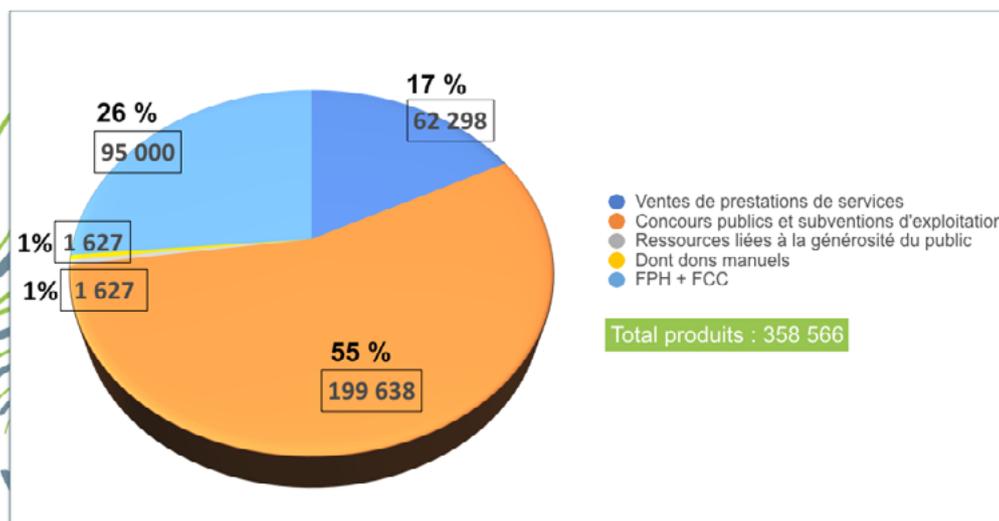
Lancement de Massif Central en transition avec RURENER.



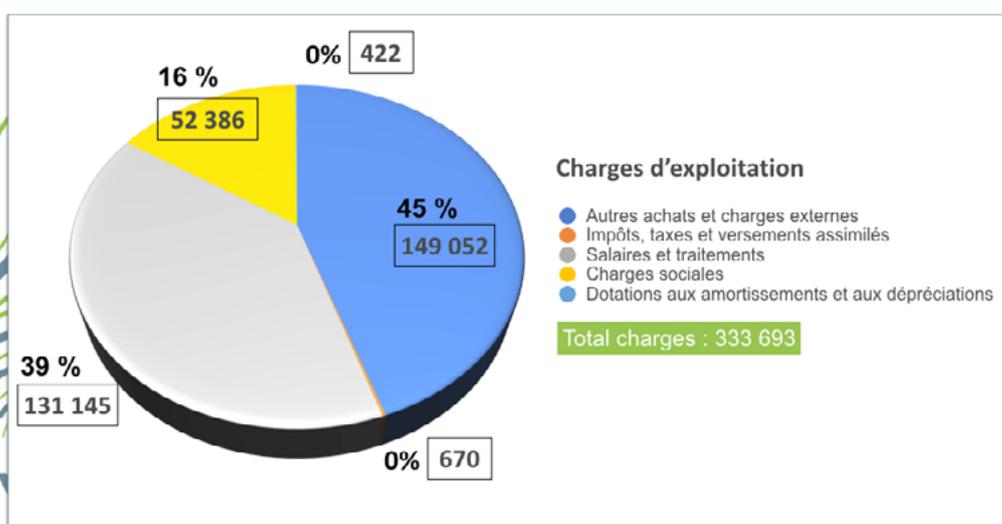
Intervention de l'APFDT dans le cadre du parcours Territoires Participatifs.

4. Bilan comptable 2021.

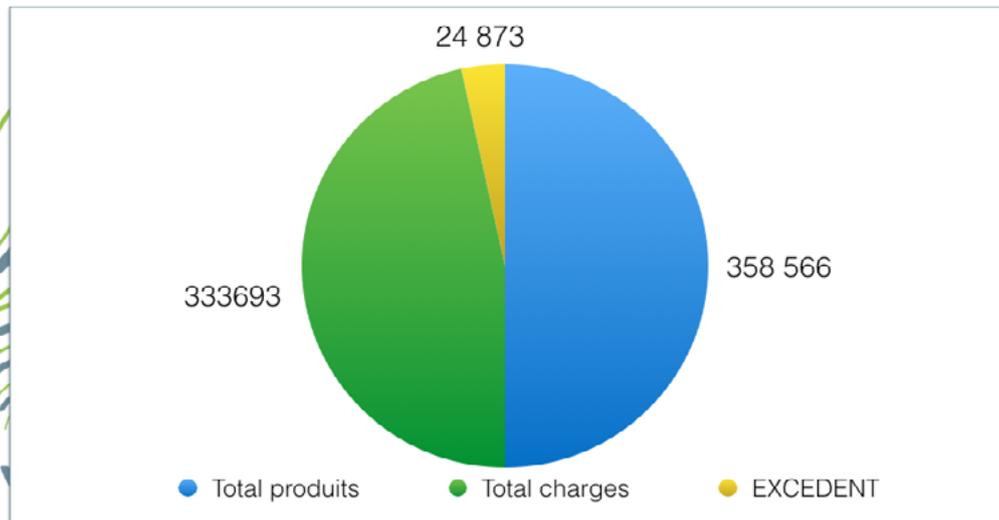
Produits 2021



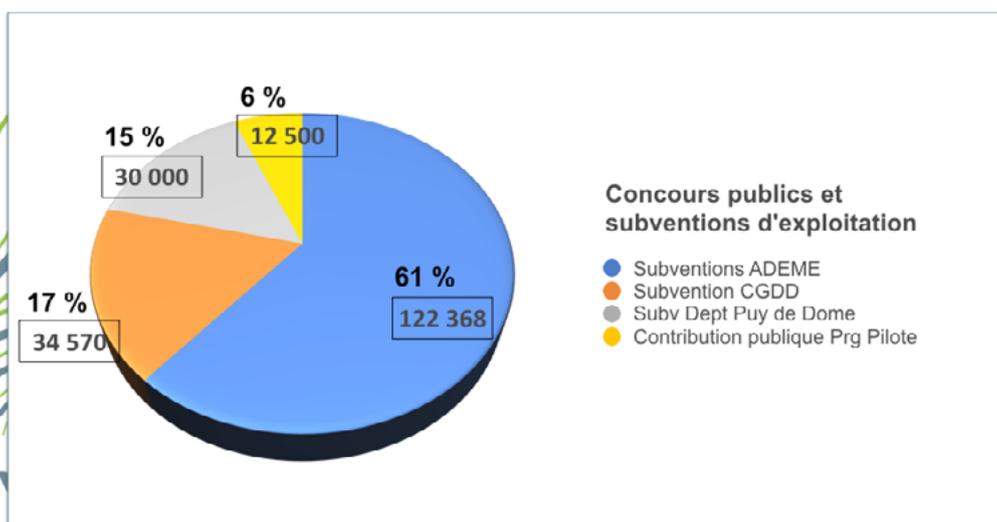
Charges 2021



Résultat de l'exercice 2021



Détail des produits de tiers financeurs 2021



Détail des achats et charges externes 2021

