

# La cohorte Territoires pilotes : les projets des territoires

**Saison 2**  
2023-2024



## LA COMMUNAUTÉ URBAINE D'ARRAS



Pas-de-Calais,  
Région **Hauts-  
de-France**



**108 000** habitants  
**306 km<sup>2</sup>**



**38** communes

### LE PROJET PILOTE

Le projet pilote initialement proposé visait à élaborer un document « fil rouge de la transition » donnant une vision claire du Grand Arras en 2030, lisible et accessible, avec un document visuel permettant la compréhension par toutes et tous (citoyens, élus, entreprises, ...) des grands enjeux du territoire pour que chacun puisse s'en saisir. Celui-ci a ensuite évolué au cours de l'accompagnement.

### LES ÉTAPES

Quatre réunions ont eu lieu (11 janvier, 25 janvier, 19 février et 7 mars 2024). **À la suite du premier échange de qualification avec les agents et les élus d'Arras, le positionnement du projet pilote évolue.**

Le projet pilote initial mêle deux objectifs distincts : trouver ce qui fait commun sur la transition, et donner à voir les enjeux objectifs locaux. Par ailleurs, il y a déjà eu tout un travail sur le « fil rouge de la transition » : l'enjeu n'est

pas de le créer, mais de s'assurer qu'il est porté (au niveau des élus et des DGS) et qu'il existe une gouvernance solide de cette démarche. De plus, le niveau d'ambition s'est élevé depuis un an.

Suite aux rencontres communautaires qui ont réuni les 700 conseillers municipaux, un nouveau projet de territoire est lancé (adoption du PADD prévue en 2025) : cela laisse 18 mois pour voir comment mieux concerter et co-construire ce document.

**Ainsi, le projet pilote vise désormais à dessiner les espaces de concertation que la CU d'Arras pourrait mettre en place** pour faire émerger des orientations à la hauteur du sentiment d'urgence. En miroir, il vise également à diffuser une organisation en « mode projet » au sein de la collectivité. Cette démarche étant pilotée par une seule direction (celle de l'urbanisme, directement rattaché à la direction générale des services), **il faut penser la manière de la porter en transversalité, avec les autres directions.**

Pour ce faire, la Fabrique des transitions propose une démarche en trois temps.

D'abord, **présenter l'approche de la Fabrique des transitions sur la conduite de changement** auprès de la direction urbanisme, et mieux comprendre leur fonctionnement pour les appuyer dans le pilotage de ce projet pilote. L'idée est bien de challenger la collectivité sur son positionnement politico-stratégique.

Ensuite, **intervenir sur place pour for-**

**mer les agents et élus** si besoin.

Enfin, sur la question de la jeunesse, qui est apparue centrale lors de la concertation auprès des publics cibles, la Fabrique des transitions propose de **mettre la CUA en lien avec des alliés qui ont de l'expérience à ce sujet et qui travaillent à des dispositifs dédiés** que la CUA pourrait rejoindre (le Cerdd notamment).

Une réunion avec la direction urbanisme et jeunesse (Valérie Dubost, Hubert Bonneville, Clément Hemery Céline Maeckereel et Coralie Bonaventure) permet de qualifier plus précisément le rôle de cette direction, mais aussi de challenger ce que signifie « impliquer la jeunesse ». Quelles sont les stratégies et les modalités d'embarquement de ce public ? Qui est la jeunesse ? Par exemple, quels liens sont fait avec les jeunes dans le secteur de l'ESS, plus généralement des jeunes qui ne sont pas encore dans leurs dispositifs ?

La Fabrique des transitions rappelle aussi que la concertation et la mise en place d'espace démocratique auprès de la jeunesse nécessitent de savoir aussi accueillir en interne ces propositions et plus largement la critique ou les controverses.

Elle insiste aussi sur le sens et la stratégie de cette implication. Veulent-ils les sonder sur des propositions qui pourraient être intégrées dans le projet de territoire ? Ou être seulement en interaction avec eux, sans que cela interfère sur la planification urbaine ? L'objectif ne serait-il pas plutôt de commencer



par reconnaître et valoriser des actions qu'ils réalisent déjà, pour les rendre fiers et leur montrer qu'ils participent déjà à la transition ? L'idée est bien de reconnaître l'engagement des jeunes et ce qu'ils font déjà. À ce sujet, voir *Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique* (La Fabrique des transitions, 2022) et notamment le premier des fondamentaux : créer et renforcer les conditions d'engagement, ici et maintenant.

Au fil des échanges, il émerge alors l'idée de créer un espace de concertation articulé à la gouvernance du projet de territoire. Pour ce faire, la CUA collecte des propositions auprès de la jeunesse, avec comme horizon l'engagement pérenne de ces acteurs, au-delà des sessions d'atelier, en ayant également le réflexe d'aller chercher les jeunes qui ne se mobilisent pas ou ne sont pas repérés. À ce sujet, voir *Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique*

(La Fabrique des transitions, 2022) et notamment le quatrième des fondamentaux : évaluer les effets de l'action sur le temps long.

Suite aux échanges, il apparaît donc plusieurs points à traiter avant de lancer la démarche. En effet, avant de réunir les jeunes, il faut stabiliser la manière d'aller les chercher et de les réunir, en ayant notamment recours à un comité de partenaires (qui travaillent déjà avec les jeunes sur des questions climat et transition), ainsi qu'identifier des critères de représentativité.

Pour faire venir les jeunes, il est donc acté qu'il ne faut plus partir du PLUI, mais reconnaître déjà les sujets qui les mobilisent. Trois temps sont pensés pour la journée : la reconnaissance des actions, la valorisation d'un groupe d'acteurs et la co-construction de perspectives autour du PLUI.

## D'AUTRES PROJETS RÉUSSIS

Des projets à potentiels systémiques qui s'inscrivent dans l'approche de la conduite de changement de la Fabrique des transitions et des enseignements des territoires pionniers.

- La collectivité a réussi à mettre en place la transversalité dans l'administration, notamment lors de la rédaction du PAT avec la participation des parties prenantes et

associations, qu'ils ont mobilisés tout du long.

- Un comité a été installé autour de l'ESS.
- L'emploi, le logement et la mobilité sont devenus les trois priorités de la CUA : ce n'est plus mis en question, mais les outils changent pour porter ce projet.

- Une prise de conscience des services sur la nécessité de porter la transition, une meilleure transmission d'information au sein des services. La coopération et la capacité à instruire des différends est désormais renforcée (sur le numérique par exemple, que l'on retrouve sur des thématiques de sécurité autant que de voirie... car les agents et élus sont associés plus en amont !

- Aujourd'hui, le territoire est en phase de rédaction du projet de territoire, qui s'appuie sur toutes ces nouvelles méthodes de travail (réussir à identifier les bons porteurs, les bonnes thématiques et de se poser des questions fines sur des indicateurs de reconnaissance communs (notamment un label social).

## LES ENSEIGNEMENTS

Par rapport à la réalisation du diagnostic en 2022, **le territoire a gagné en maturité sur la transition écologique** : une meilleure coopération en interne ; une vision commune pour tendre vers le scénario « coopération » de l'ADEME, des ambassadeurs en interne sur les « les 23 gestes qui comptent », etc.

La démarche initiée lors de l'accompagnement de la Fabrique des transitions a continué avec un allié pour appliquer les recommandations du diagnostic : « ça nous a obligé à poser des questions sur notre organisation (fonctionnement pyramidal, transversalité...), même si cela a demandé du temps ».

**Les reformulations apportées par la Fabrique des transitions, en tant qu'acteur tiers, permettent de préciser la ligne, les objectifs et de ne pas oublier les principes fondamentaux de la conduite de changement.**

Suite à l'accompagnement de la Fabrique des transitions avec le parcours « Territoires Pilotes », le président de l'ANCT est venu passer une journée pour explorer le territoire : « si l'ANCT s'intéresse à la CUA, ce n'est pas par hasard, c'est aussi parce qu'il y a eu la Fabrique des transitions ».

*\* Les propos rapportés sont de Cédric Delmotte, Vice-président de la CUA à l'Économie sociale et solidaire, et à l'économie circulaire. Maire de Boiry-Saint-Marti.*

**La Fabrique des transitions anime  
une alliance transpartisane de  
territoires et de réseaux d'acteur·ices  
qui renouvellent la manière de  
conduire les transitions, à travers une  
approche systémique.**

**Née de la mutualisation d'expériences  
de territoires pionniers des transitions  
en France, elle réunit plus de 400  
organisations publiques et privées  
et 1000 personnes : collectivités  
territoriales, réseaux d'acteur·ices,  
associations, entreprises, ONG,  
médias, universités, etc.**

**Ensemble, les allié·es forment une  
communauté à la fois de partage  
d'expériences et d'accompagnement  
de territoires, pour favoriser le  
développement de dynamiques  
territoriales de transition et leur  
changement d'échelle.**

Avec le soutien de l'ADEME

**DIRECTION  
DE PUBLICATION :**  
Julian Perdrigeat

**RÉDACTION**  
Anne-Louise Nègre  
en lien avec les territoires

**RELECTURE ET  
MISE EN PAGE :**  
Irwina Marchal

**IMPRESSION :**  
Tanghe Printing

