

# Présentation

Programme d'accompagnement pilote  
de la Fabrique des transitions (2021-2022)



La FABRIQUE  
des TRANSITIONS



Un parcours d'accompagnement réalisé avec le soutien de l'ADEME et de la Fondation Crédit Coopératif.



Auprès de dix territoires.



## Les intentions du parcours

En septembre 2021, la Fabrique des Transitions a lancé son programme « territoires pilotes pour la transition » afin de monter collectivement en connaissance et en compétence et d'accélérer les démarches de transition sur les territoires.

- Un accompagnement expérimental d'un an regroupant **dix territoires de différentes échelles et zones géographiques**, avec différents niveaux d'avancement de transition et administrés par différentes forces politiques.
- **Un accompagnement structuré autour de plusieurs axes** : apport de connaissances, diagnostic des capacités de portage et de pilotage de transitions systémiques, dialogue entre pairs et approfondissement thématiques, accompagnement de projets opérationnels propres à chaque territoire.
- **Un accompagnement mené dans une logique d'alliance et de communauté apprenante**, co-construit avec les alliés.

Ce parcours expérimental est le premier porté par la Fabrique des transitions, suite à sa création en 2020. Il s'inscrit dans la logique de changement d'échelle, propre à la Fabrique des transitions, qui s'appuie sur les enseignements des territoires pionniers en matière de transition :

- **L'Évaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de Loos-en-Gohelle**, menée par l'ADEME en partenariat avec Quadrant Conseil, qui visait à caractériser cette stratégie de conduite du changement (SCC), en vérifier l'efficacité et tester sa reproductibilité.
- **Les travaux menés au sein des ateliers Villes Pairs (2019)**, qui postulaient que malgré des trajectoires différentes dans chaque territoire, on peut retrouver des « invariants » dans le « succès » des démarches de transition de ces territoires pionniers : on y retrouve une « même manière de regarder et travailler les obstacles qui bloquent leurs avancées et saisir les opportunités qui les font progresser ». En un mot, des « balises utiles à la bonne conduite du changement ».

**Ce parcours « territoires pilotes » vient donc éprouver ces principes à une échelle nationale, avec la volonté de tester comment les enseignements de territoires pionniers peuvent être transmis à d'autres territoires : c'est le pari du changement d'échelle !**

Une des intuitions était d'**expérimenter une autre forme de l'ingénierie de l'accompagnement** : les accompagnements des territoires menés individuellement sur des thématiques permettent de répondre à de réels besoins techniques. Cependant, dans le but de créer une dynamique collective et nationale, les accompagnements sont aussi à penser dans une logique de cohorte et d'alliance : comment accompagner, ensemble et en même temps, des territoires de différentes échelles ? Au-delà du temps de l'accompagnement, comment créer une communauté apprenante de territoires ? **Le parcours « territoires pilotes » a donc expérimenté un accompagnement en cohorte de 10 territoires et en logique d'alliance<sup>1</sup>.**

1. En allant chercher les compétences les plus pertinentes au sein des alliés de la Fabrique des transitions pour répondre aux enjeux propres de chaque territoire, ou encore en en co-construisant le tronc commun avec les alliés).

### **Plusieurs objectifs**

- Accompagner les territoires dans leur capacité à mettre en œuvre les transitions.
- Permettre une appropriation de l'ingénierie sociale de la Fabrique des transitions par les territoires sur le temps long.
- Agir sur le jeu d'acteurs et les dynamiques locales.
- Favoriser l'échange interterritorial entre acteurs des transitions.
- Favoriser et développer le fonctionnement en alliance.

# Les différentes phases du parcours

## 0. La sélection des territoires et les pré-requis.

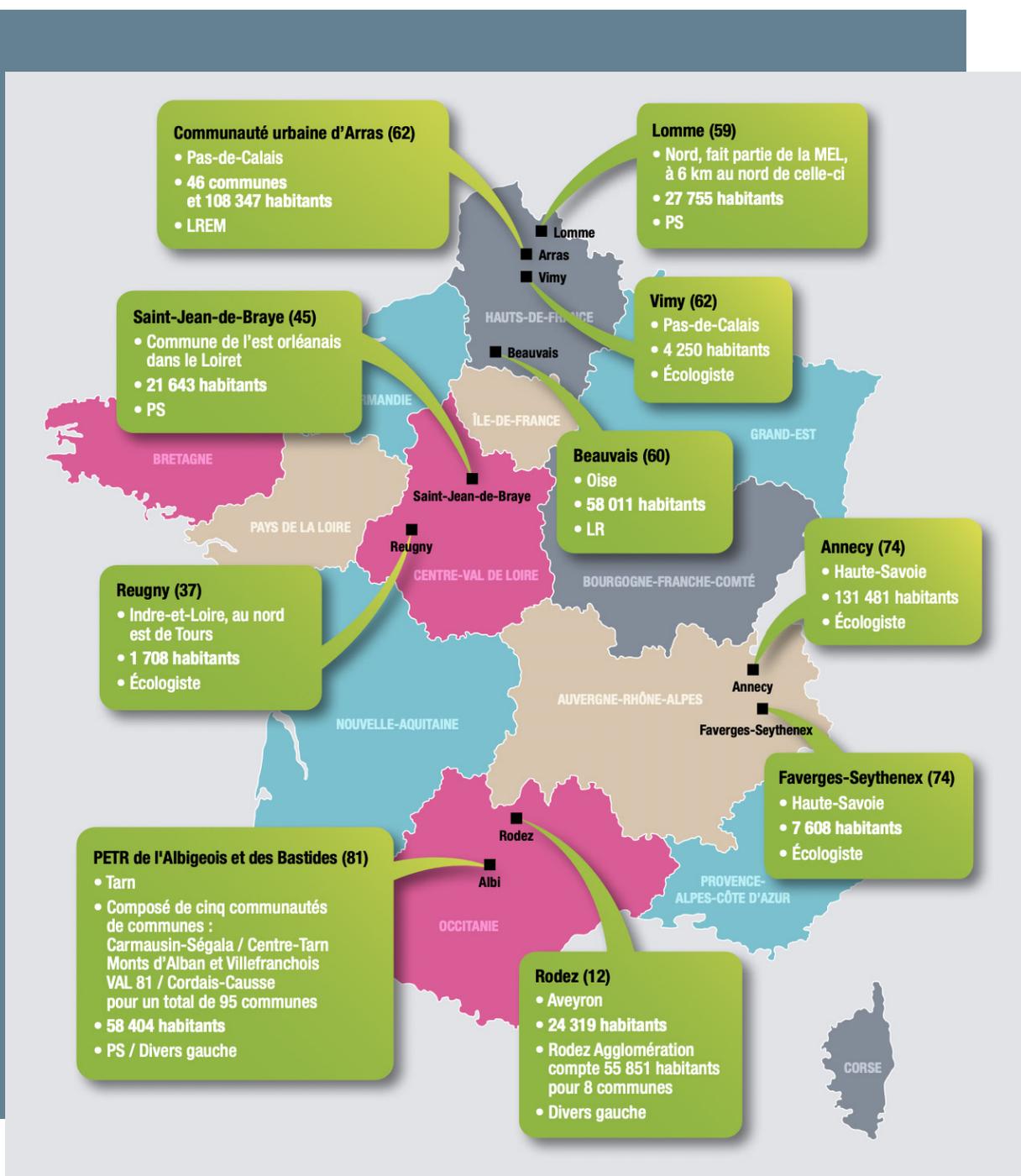
Avec ces pré-requis, l'intention était d'une part de s'assurer que les conditions étaient réunies pour mener à bien ce parcours, mais aussi de **responsabiliser les territoires, les mettre en mouvement et les impliquer à part entière dans l'accompagnement** : poser des pré-requis a permis dès le début de placer la relation entre la Fabrique des transitions et les territoires. Ils ne « bénéficient » pas uniquement du parcours (posture descendante), mais sont eux-aussi contributeurs du parcours, voire co-constructeurs.

### Pré-requis

- **Embarquer les “4 Fantastiques”** : pour chaque territoire embarqué, une équipe de 4 membres participe dont chaque membre fait partie d'une des 4 catégories d'acteurs constituant les écosystèmes territoriaux : élus, agents de la collectivité, opérateurs socio-économiques et agents de l'Etat déconcentré. Parmi les pré-requis exigés pour rejoindre le parcours, il a été demandé de former des délégations d'acteurs animées par un référent et d'avoir un appui fort du n°1 de l'exécutif. En tout, ce sont plus de 40 participants qui sont embarqués en moyenne dans le parcours, en considérant que des “suppléants” peuvent aussi être présents en cas d'absence d'un membre de la délégation.

La transition bouscule la manière dont les territoires – acteurs décisifs pour porter la transition – opèrent, coopèrent et mettent en œuvre ces politiques publiques. Les territoires ne sont pas ici pensés comme des espaces délimités par une juridiction ou des strates administratives, mais bien comme des communautés humaines tissées de relations, et pensés comme des écosystèmes multi-acteurs. Au sein de ces écosystèmes, 4 acteurs ont un rôle majeur : les fonctions jouées par les élus, les agents, les opérateurs socio-économiques et les acteurs déconcentrés de l'Etat sont complémentaires les unes des autres et sont fondamentales pour porter et piloter les transitions. Ce sont les “4 Fantastiques” de la transition.

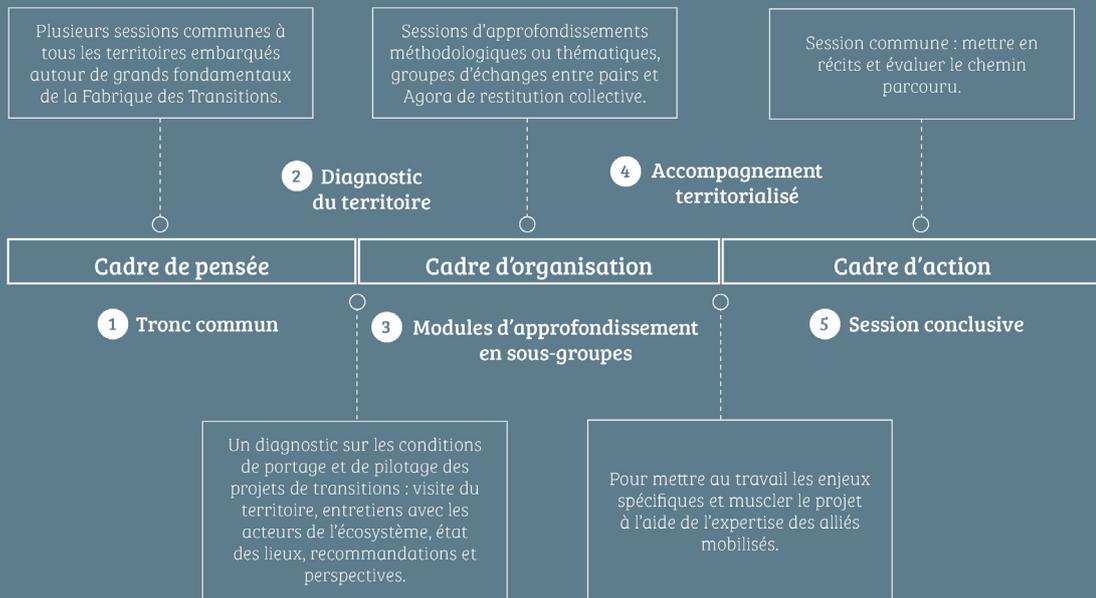
- **L'engagement du n°1 de l'exécutif** : cela permet de s'assurer que les effets du parcours percolent bien au niveau décisionnel et que les blocages politico-techniques peuvent être levés. C'est une des raisons pour laquelle un territoire de rang national n'a pas été choisi pour embarquer dans le parcours.



Cartographie des dix territoires pilotes, hors-série de la revue *Horizons Publics*, été 2022.

Le choix des territoires couvre plusieurs échelles (du village rural à la communauté urbaine), et zones géographiques, représente plusieurs niveaux d'avancement (du démarrage à zéro ou presque à l'amplification des transitions) et diverses couleurs politiques (de la social-écologie à la droite républicaine).

## LES DIFFÉRENTES PHASES DU PARCOURS



Un parcours fondé sur :

- la **transmission de désirs** : retours d'expérience de territoires pionniers pour inspirer, mettre en mouvement, et travailler les imaginaires ;
- la **transmission de savoirs** : temps de tronc commun sur la transition et les principes de la conduite de changement ;
- la **transmission de savoirs-être** : dialogue entre pairs ;
- la **transmission de savoirs-faire** : journées thématiques, appui méthodologique ;
- sur **l'expérience pratique** : accompagnement territorialisé ;
- sur **l'évaluation** : session évaluative et conclusive.

### **La mise en récits et l'évaluation tout du long du parcours**

- Quadrant Conseil est intervenu dès le début du parcours pour rappeler les enjeux de l'évaluation des politiques publique de transition et a été embarqué tout au long du parcours sur les différents temps, sous la forme d'une évaluation *in itinere*.
- Le média Territoires Audacieux était chargé de la mise en récits du parcours (pédagogie et évaluation) : rédaction de 7 newsletters, réalisation de 10 podcasts en partenariat avec Ouest-France sur différentes thématiques (énergie, logement, formation, ESS...) avec les territoires pilotes et des experts, réalisation de vidéos sur les territoires pilotes, rédaction avec des alliés et les territoires du hors série de la revue Horizons Publics dédiée au parcours (voir le livret "Ressources").

## **1. Le tronc commun**

Le tronc commun visait à initier aux fondamentaux de la conduite de changement systémique porté par la Fabrique des transitions, homogénéiser les connaissances et élever les niveaux d'ambitions. Pour ce faire, toujours dans cette logique de co-construction, trois chantiers ont été lancés avec les alliés : deux portant sur les deux axes du cadre de pensée (« Les grandes mutations en cours » et « Les nécessaires adaptations à intégrer »), un sur l'axe du cadre d'organisation (« La transition en mode projet »). Chaque chantier, co-construit avec les alliés, avait pour objectif la préparation de l'animation et des contenus propres à chaque journée du tronc commun du même nom.

À la suite de chacune des journées, une mallette pédagogique était partagée afin que les délégations puissent revoir les différents temps (enregistrement vidéo, compte-rendus) et s'enrichir (ressources, rapports...). Cette mallette était diffusée dans la newsletter réalisée par le média Territoires Audacieux en charge de la mise en récits du parcours, qui résumait la journée, donnait la parole aux territoires (évaluation à chaud des participants), et partageait d'autres ressources (voir le livret « Ressources »).

## **Journée 1 – Cadre de pensée : les limites du modèle de développement dans le cadre des limites planétaires.**

Les objectifs de cette journée étaient double : **permettre une première interconnaissance des participants dans un format qui officialise le lancement du parcours et rehausser le niveau des ambitions des territoires en les déstabilisant sur l'urgence des enjeux écologiques.** Le matin a donné lieu à un mot introductif de Jean-François Caron pour repositionner les enjeux du parcours, puis à une intervention en format conférence animée par Benoit Thévard (Artefacts), sur les limites écologiques du modèle extractiviste. L'après-midi, une vidéo filmée par Frédéric Weil (Futuribles), a posé un certain nombre d'enjeux en termes de perspectives territoriales, afin de donner aux participants quelques éléments sur les façons d'appréhender et d'imaginer le futur. Un temps en atelier a clôturé la journée, permettant à chaque délégation de s'approprier les réflexions de la journée en réfléchissant à ses propres enjeux.



## **Journée 2 – Cadre de pensée : Les adaptations à intégrer.**

Les intentions de cette journée étaient globalement, suite à la déstabilisation en journée 1, **d'inspirer les territoires pour montrer que des alternatives sont possibles** et de poser les principes de la conduite du changement comme outils des dynamiques de transitions écologiques.

Après un retour de Jean-François Caron sur l'histoire de Loos-en-Gohelle, Jacques Fradin

(GIECO) a apporté une lecture psycho-cognitive des dynamiques de changement sociale. Ensuite, Barbara Nicoloso (Virage Energie) a apporté des éléments sur la notion de sobriété comme boussole des politiques publiques. L'après-midi, Julian Perdrigeat (APFDT) a présenté les principes directeurs de la conduite de changement issus du référentiel Villes Pairs. Enfin, Vincent Honoré et Karine Sage (Quadrant Conseil) ont fait un focus sur l'évaluation – un des quatre principes directeurs – et présenté le dispositif d'évaluation embarqué du parcours. A cette occasion, un atelier a permis de collecter les attentes des participants sur le parcours.

### **Journée 3 – Cadre d'Organisation - « La transition en mode projet ».**

Après une introduction de Jean-François Caron sur les caractéristiques du mode projet, le département du Puy de Dôme (CD63), représenté par Sébastien Defix, Aude Van Haeringen, Virgine Chaput et Emmanuelle Teitelbaum, est revenu sur le processus de transition conduit à l'occasion de la définition du master plan et la réorganisation qu'il a initié. Ce retour d'expérience a ensuite été décortiqué par Sandro de Gasparo (Atemis) afin de caractériser les enjeux relatifs aux processus de travail à l'heure des transitions. L'atelier de l'après-midi, animé par Anne-Sophie Ketterer, demandait aux territoires, séparés en salle de réunion zoom distinctes, de se projeter à un horizon de 5 ou 10 ans et d'imaginer une Une de Journal présentant le chemin parcouru, les leviers actionnés et les blocages rencontrés.

## **2. Le diagnostic**

Entre novembre 2021 et février 2022, les diagnostics dans les territoires ont été réalisés par l'APFDT et une dizaine d'alliés, en s'appuyant sur la trame de diagnostic co-construite avec les alliés et sur les fondamentaux de la conduite de changement systémique. Il s'appuie aussi sur les compétences des diagnostiqueurs mobilisés et sur la communauté apprenante qu'ils constituent (croisement de regards, échanges collectifs, etc).

Toujours dans cette logique de communauté apprenante et de montée en compétences des alliés, la méthodologie de diagnostic a été co-construite avec les alliés au sein d'un chantier qui a mobilisé une dizaine d'entre-eux sur plusieurs sessions. Il visait à formaliser un référentiel de diagnostic stratégique, politique et managérial propre à la FDT, à partir des enseignements des territoires pionniers et des interventions conduites sur les territoires accompagnés par les alliés.

**L'objectif de ce diagnostic est d'opérationnaliser le changement d'échelle** : accélérer ou engager correctement la transition d'un territoire à partir de l'expérience de territoires pilotes. Il s'agit d'un diagnostic concernant la dimension systémique et sensible dans le portage et le pilotage opérationnel des transitions. C'est un diagnostic sensible du fait de la place de la

subjectivité et de l'inter-subjectivité sur laquelle il se fonde mais aussi du fait de la dimension politique – sensible – qu'il charrie. L'enjeu consiste à sortir des non-dits ou des faux semblant, à mettre les sujets sur la table et à les mettre au travail – le diagnostic venant révéler ce que les acteurs pensent mais ne formulent pas nécessairement. Il est aussi un révélateur du réel niveau de portage et de pilotage des transitions, au-delà de l'affichage officiel.

**Pour ce faire, la Fabrique des transitions adopte une posture de tiers de confiance** : écoute confidentielle des acteurs, interpellation soignée mais sans concession, restitution anonyme et collective afin de mettre les sujets de travail sur la table et de formuler des recommandations utiles à l'action. Le diagnostic restitue un point de vue nécessairement subjectif, qui assume des biais : nous n'avons pu rencontrer à chaque fois qu'une vingtaine d'acteurs. Il identifie cependant les points d'appui structurels et de tensions clés pour progresser.

Deux journées « **Break & Inspiration** » ont été organisées en janvier. Elles se voulaient être un temps de « pause », où l'on invite les délégations à prendre un temps d'arrêt pour mettre en perspective les ambitions avec lesquelles ils étaient arrivés dans le parcours et à se positionner pour la suite. Elles ont pu identifier les manquements : les sessions génériques et thématiques qui suivent, à la demande des territoires, viennent donc compléter ces besoins.

Afin de lancer la suite sous les meilleurs auspices, la dimension « inspiration » a été permise avec la découverte de l'initiative de Lil'Ô sur l'île Saint Denis (93), ancienne friche industrielle aujourd'hui emblématique d'une coopération écosystémique et multi-partenariale (voir le livret "Ressources"). Le covid empêchant le déplacement des délégations, une visite documentaire a été réalisée par Territoires Audacieux sur place pour pouvoir diffuser la vidéo à distance. Certains des acteurs étaient bien présents en visio pour témoigner des pas de côté que cette coopération a demandé et répondre aux questions des délégations.

### 3. Les modules d'approfondissements

#### A. Les journées génériques

Ces journées n'avaient pas été initialement prévues. Elles sont apparues nécessaires lors du travail de mise en comparaison des recommandations des diagnostics, avec l'apparition de problématiques partagées par plusieurs territoires. Trois demi-journées ont été organisées en visioconférence, ouvertes à qui voulait, pour approfondir des enjeux méthodologiques sur l'élaboration du projet de territoire, le management coopératif, l'implication citoyenne.

## Élaborer son projet de territoire

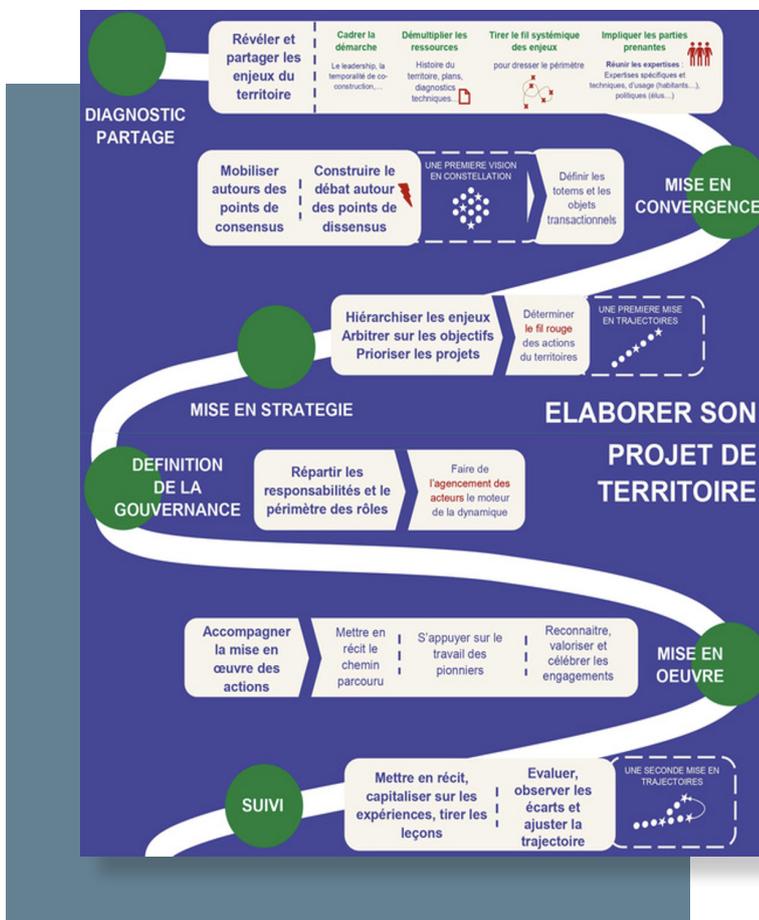
Le 18 mars, lors d'une session en visio-conférence, Jean-François Caron a partagé les enseignements méthodologiques et les pratiques qu'il retire de son expérience, afin d'animer un temps d'échanges basé sur les questions des territoires. Il a rappelé quelques fondamentaux : le projet de territoire vise à construire une vision partagée et une mise en trajectoire du projet politique du territoire. Le diagnostic permet de révéler les enjeux de fond et les points de consensus et de dissensus qu'ils drainent. Un débat préalable est indispensable à la mise en stratégie, puis en oeuvre, du projet politique du territoire.

## L'implication habitante

Le 25 mars, lors d'un format identique, Jean-François Caron a présenté les points méthodologiques et pratiques fondamentaux qu'il retire de son expérience de l'implication des habitants : au-delà de la consultation et de la concertation, comment sécuriser des formes de co-décisions et de co-responsabilités ?

## Le management coopératif

Le 21 avril, Olivier Pastor a partagé un certain nombre d'éléments conceptuels et méthodologiques permettant de mieux appréhender la coopération au sein des organisations. Il a notamment partagé des outils de facilitations permettant de structurer les temps d'échanges et de travail en puisant dans les ressources de l'intelligence collective.



## B. La journée thématique sur l'alimentation

Répondant aussi aux besoins évoqués par les territoires une journée sur l'alimentaire a été organisée en avril en visio-conférence. L'objectif était d'instruire un dialogue inter-territorial en partant des expériences réalisées, dans une perspective de pédagogie par les pairs et de faire dialoguer ces retours d'expériences avec des expertises d'alliés de la Fabrique des transitions engagés sur cette problématique. Des alliés – Madeleine Charru de Solagro et Alizée Marceau de Pistyles, toutes deux référentes d'un chantier de la Fabrique des transitions – sont également intervenues pour partager leur retour d'expérience et jouer le rôle de grand témoin et de commentateur. L'occasion également de revenir sur les PAT et les réseaux alimentaires au service des collectivités.

### **La recherche-action "économie sociale et solidaire et transitions écologiques"**

Le Parcours Territoires Pilotes est l'occasion d'une recherche-action financée par la Fondation Crédit Coopératif qui s'articule avec les différents temps du Parcours et s'appuie sur ses enseignements et révélations. Céline Coubard, alliée de la Fabrique des transitions fondatrice d'InterstiCiel et active dans les milieux de l'ESS de la Seine-Saint-Denis depuis plusieurs années, pilote ce module. L'enjeu est ainsi de soutenir, renforcer et reconnaître la place stratégique dans les transitions territoriales des acteurs de l'ESS, en approfondissant et en expérimentant des "pas de côté" dans les relations de travail – en interne et en externe. Cet objectif est envisagé à partir d'un travail sur les contextes et les conditions de la coopération, les blocages et les leviers à actionner aussi bien côté collectivités que côté acteurs de l'ESS.

## C. Les sessions entre pairs et l'Agora

Une trentaine d'acteurs a été réunie, lors de trois demi-journées en visio-conférence les 10 et 24 mars et le 7 avril, pour des groupes d'échanges inter-territoriaux entre catégories d'acteurs (élus, agents, acteurs socio-économiques et agents de l'Etat déconcentré).

Chaque catégorie d'acteurs a eu son espace de dialogue dédié lors de trois demi-journées d'échanges inter-territoriaux. Les discussions ont suivi une progression logique : en partant du réel des pratiques, des difficultés, des réussites et des enjeux du travail, chaque catégorie a pu caractériser son rôle à l'heure des transitions et définir les savoir-faire et les postures nécessaires pour tenir ce rôle. Les participants ont ensuite pu caractériser les relations qu'ils entretiennent avec les autres catégories d'acteurs, afin d'identifier les leviers et les freins à la coopération au sein des écosystèmes territoriaux. Enfin, ils ont formulé des demandes et des attentes à adresser aux acteurs de l'écosystème, ainsi que des engagements qu'eux-mêmes

pourraient prendre pour améliorer le fonctionnement des collectifs territoriaux.

Puis, une journée d'Agora a réuni tous les participants en plénière à Paris. Chaque catégorie a pu restituer le contenu de ses échanges à l'ensemble des participants. Les révélations, revendications et engagements y ont été mis en convergence et en débat afin de dégager des pistes et des résolutions concrètes à prendre pour fonctionner, collectivement, de manière plus coopérative. L'aménagement d'espaces collectifs aux différentes échelles des projets et des organisations revient ainsi comme une constante nécessaire pour observer, discuter, négocier et définir les conditions de la coopération, à partir des expériences de travail réelles. Autrement dit, ces groupes de pairs expérimentés dans le parcours portent en germes de multiples reprises à l'échelle des territoires !



Voir *L'Agora des 4 Fantastiques*, rédigé par Anne-Sophie Ketterer, alliée de la Fabrique des transitions, qui revient sur les échanges entre pairs et sur la journée de restitution collective.



## 4. L'accompagnement territorialisé

**L'enjeu de l'accompagnement territorialisé est la mise en application des enseignements et principes abordés durant le parcours** (conduite de changement, changements de postures, coopération systémique, etc.) sur un objet de travail et un projet spécifique au territoire. Ces accompagnements ont été réalisés par les alliés ou par l'APFDT, avec des conventions de co-production, et co-construits entre les territoires, les alliés et l'APFDT.

Quelques exemples d'accompagnements :

- CU Arras : élaboration d'une stratégie de définition du Projet de Territoires.
- Saint-Jean de Braye et Reugny : définition d'une stratégie de mise en récits.
- CA Beauvaisis : intégration des éco-critères dans la commande publique.
- PETR Albigeois Bastides : management de la coopération du Pôle et des intercommunalités.

## 5. La session conclusive et évaluative

Les objectifs de cette session évaluative étaient de :

- Clôturer ce parcours d'accompagnement par une journée qui soit en mesure de **revenir sur le chemin parcouru** et d'en restituer la richesse ;
- Offrir **un temps d'évaluation des effets de ce parcours** qui mette à l'honneur les apprentissages et les déplacements que ce parcours a pu susciter, en s'appuyant sur un format narratif ;
- Offrir un temps de **célébration** pour tous les participants ;
- **Réfléchir au futur des territoires accompagnés** : maintenant qu'ils ont réalisé ce parcours, quel est le futur de leur engagement, de quel accompagnement bénéficieront-ils ? Quels sont leurs nouveaux objectifs pour la suite ? Mais aussi, quel engagement au sein de l'Alliance ?

Pour ce faire, un premier temps a été organisé autour de chacune des cinq dimensions du parcours pour revenir sur les enseignements que les participants (alliés et délégations) en tirent. Quadrant Conseil a, par la suite, présenté du point de vue de l'évaluateur ce qu'il en retirait, aux côtés de Territoires Audacieux. Enfin, un temps a été dédié à une réflexion sur la valeur créée par ce parcours et à un débat sur l'ingénierie des transitions avec d'autres alliés accompagnateurs.



## Conclusion

Ce parcours a donc expérimenté un accompagnement en cohorte, multidimensionnel, en logique d'alliance et de communauté apprenante. Il s'est particulièrement attaché à travailler le politico-stratégique, c'est-à-dire les conditions de portage et de pilotage des transitions. Bien qu'ils s'évaluent sur le temps, les changements de postures des participants sont déjà notables. Une communauté interterritoriale de ces 10 territoires s'esquisse aussi, malgré un « effet bulle » ambivalent. Enfin, différentes « pierres angulaires » ressortent et permettent de qualifier les points saillants des accompagnements en cohorte : le pair-à-pair et le « parler vrai », la posture de révélateur-tiers extérieur joué par la Fabrique des transitions, ou encore le rôle du diagnostic comme moyen d'embarquer les territoires et la restitution comme espace de « révélation » central pour faire bouger les lignes politiques.



La FABRIQUE  
des TRANSITIONS

La Fabrique des transitions est une alliance de plus de 350 territoires et organisations engagés dans la transition, née de la mutualisation d'expériences pilotes, qui travaille au développement d'une ingénierie de la conduite de changement systémique. Elle est portée par l'Association de promotion de la Fabrique des transitions (APFDT) qui, aux côtés des alliés, propose des dispositifs d'animation de l'alliance et d'accompagnement de territoires.



Rejoignez-nous en signant la Charte sur [www.fabriquedestransitions.net](http://www.fabriquedestransitions.net).



[contact@fabriquedestransitions.net](mailto:contact@fabriquedestransitions.net)



La Fabrique des transitions

