

Ressources

Produites par la Fabrique des transitions
dans le cadre du parcours d'accompagnement
Territoires pilotes.



La FABRIQUE
des TRANSITIONS

Le parcours d'accompagnement Territoires pilotes a donné lieu à la production de nombreuses ressources, réalisées dans une grande diversité de formats : écrit, audio, vidéo, imprimé, digital... Cela a été l'occasion de formaliser les principes directeurs de la Fabrique des transitions et de synthétiser de premiers enseignements à travers des publications orientées vers le “comment” de la transition plutôt que le “pourquoi”. Par ailleurs, la mise en récits du parcours a généré de nombreuses productions, avec la volonté de “raconter ce qui ne se compte pas toujours”, dans une logique de narration donc, mais aussi de capitalisation et d'évaluation *in itinere*. Enfin, d'autres ressources pensées pour documenter les différentes phases du parcours et outiller les participants sont venues compléter l'ensemble.



Sommaire

1. Les publications

P.05

Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique

Les affiches sur l'approche systémique

Les 4 Fantastiques des territoires en transition

L'Agora des 4 Fantastiques

2. La mise en récits

P.11

Le hors-série de la revue Horizons Publics

L'infolettre

Newsletter #1 : l'accompagnement est lancé

Newsletter #2 : penser et s'organiser différemment

Newsletter #3 : entrée dans la seconde phase de l'accompagnement

Newsletter #4 : se mettre en mouvement

Newsletter #5 : Agora, évaluation et projets de transitions

Le podcast

Prologue

Quelles politiques publiques pour améliorer notre résilience alimentaire ?

La coopération et l'implication citoyenne sont-elles les clés pour réussir les transitions à venir ?

La valorisation des déchets, ressource ou illusion ?

Un nouvel imaginaire pour les mobilités, carrefour stratégique des transitions

La formation dans les collectivités, un levier pour créer un écosystème coopératif

Logement : entre sobriété et expérimentations pour réussir la transition

Énergie : mieux mais surtout moins, le défi de la sobriété

Vers une commande publique plus locale et durable ?

La mise en récit pour favoriser l'envie d'agir et fédérer les énergies

L'Économie Sociale et Solidaire

Les Territoires pilotes en vidéos

La Communauté d'Agglomération du Beauvaisis
La Communauté urbaine d'Arras
La commune de Faverges-Seythenex
La Ville de Saint-Jean-de-Braye
La Ville de Vimy
La Ville de Lomme
Le Pôle Territorial de l'Albigeois et des Bastides

4. Les autres vidéos

P.22

Le reportage sur Lil'O

L'Agora en vidéo

La session d'évaluation en vidéos

Introduction

Le parcours en quatre dimensions : le tronc commun

Le parcours en quatre dimensions : le diagnostic

Le parcours en quatre dimensions : les groupes de pairs

Le parcours en quatre dimensions : l'accompagnement territorialisé

Objectivation et évaluation des effets

Qualifier la valeur

Vers une tierce ingénierie des transitions territoriales

5. Les autres ressources

P.27

Les mallettes pédagogiques

La mallette pédagogique du 15 octobre

La mallette pédagogique du 17 novembre

La mallette pédagogique du 18 novembre

Le kit diagnostic

Les publications

Le parcours d'accompagnement Territoires pilotes a été l'occasion d'éprouver et de formaliser l'approche de la Fabrique des transitions, désormais synthétisée par quatre publications qui reviennent sur les fondamentaux de la conduite de changement, l'approche systémique, les attentes et les enjeux des quatre acteurs clés des transitions, ainsi que le travail en groupe de pairs.



Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique

Cette publication de 66 pages fait la synthèse des principes directeurs qui guident la démarche de la Fabrique des transitions, mobilisés notamment lors du parcours d'accompagnement Territoires pilotes. Ils sont inspirés par les expériences pilotes à l'origine de l'alliance et par les alliés. La publication est accompagnée par un jeu de l'oie coopératif reprenant les 4 Fondamentaux et les 4 Fantastiques, les quatre principes et acteurs clés des transitions dans les territoires.

[Télécharger](#)

1. Créer et renforcer les conditions d'engagement, ici et maintenant.

Comment s'engager et engager son territoire en faveur d'un changement de modèle ? Comment agir sur les imaginaires ? Comment s'appuyer sur l'identité du territoire ? Comment mettre en récits le patrimoine culturel ? Comment engager le mouvement ? Comment stabiliser et soutenir l'engagement ? Comment reconnaître l'engagement ? Comment s'intéresser à la subjectivité des personnes engagées ? Comment entretenir la dynamique d'engagement sur le temps long ?

2. Agir en coopération, tenir le cap et la durée collectivement.

Comment prendre en charge collectivement la complexité des enjeux ? Comment définir la coopération ? Comment se représenter la coopération ? Comment entrer en coopération ? Comment dépasser la coordination ? Comment faciliter et animer la coopération ? Comment sortir des silos ? Comment fonder la décision et le management sur la co-construction ? Comment intégrer la coopération dans le pilotage ? Comment sécuriser la prise de risque ?

3. Agir de façon systémique, impliquer les acteurs et élargir le cercle progressivement.

Comment agir de façon intégrée ? Comment voir et tisser des liens ? Comment intégrer de nouveaux enjeux ? Comment impliquer les acteurs ? Comment choisir les acteurs à impliquer ? Comment choisir les sujets sur lesquels s'impliquer ? Comment s'appuyer sur la mise en récits ? Comment piloter et porter le projet de manière systémique ? Comment inscrire l'action à de multiples échelles et sur le temps long ?

4. Évaluer la valeur créée, s'intéresser aux effets de l'action sur le temps long.

Comment repenser l'évaluation ? Comment mettre en place un processus d'évaluation ? Comment évaluer la valeur ? Qu'est-ce qui compte vraiment ? Comment adopter une posture évaluative ?



Comment prendre en charge collectivement la complexité des enjeux ?

Pour réussir à relever les défis auxquels l'humanité est confrontée au XXI^e siècle, autrement dit à transformer radicalement nos modes de vie¹, il est indispensable de changer nos cadres de pensée, d'organisation et d'action, de réunir des acteurs engagés et d'intégrer leurs différents points de vue. Sans quoi, nous ne parviendrons pas à engager les dynamiques collectives nécessaires à une transformation globale. De cela requiert l'expression et l'intégration de récits différents, contradictoires, voire antagonistes ou départs, qui ne peuvent être dépassés qu'en régime de coopération. Tout régime autoritaire échouera à cet égard parce qu'il génère des postures de repli ou de fausse obéissance.

En ce sens, prôner la coopération à l'heure des transitions est un enjeu – urgent – d'efficacité de l'action. Coopérer génère les synergies, les effets de mutualisation, d'intégration, d'alignement, indispensables pour prendre en charge la complexité des sujets et amplifier les projets de transition. Mais la coopération est devenue un tel mal vu qu'elle mérite bien une tentative de définition.



Comment définir la coopération ?

On peut définir la coopération en creux : c'est une façon de sortir des enjeux de rivalités et de compétition dans lesquels les acteurs sont souvent placés. Une rivalité pour accéder aux ressources, comprises au sens large : ressources naturelles, matières premières, denrées énergétiques et alimentaires, financements publics, clients, temps bénévolat, etc. La rivalité concerne tant le secteur public que privé. Elle est presque un état de fait ! Dans un système éducatif et institutionnel qui privilégie la compétition individuelle, peu de place est accordée à la coopération. Celle-ci est souvent reléguée à un concept « hisouneurs », parfois même caricaturée par celles et ceux qui s'en réclament.

Si coopérer signifie sortir de la rivalité, on peut alors tenter de définir la coopération en plein : coopérer, c'est faire œuvre commune et monter en maturité coopérative², c'est la capacité à prendre le risque de l'autre et à prendre en charge ses contraintes dans son propre travail. Cela signifie qu'il faut intégrer l'altérité, la différence dans les choix et les arbitrages à faire. La coopération n'est pas si naturelle : même si on retrouve des actes de coopération dans la nature³, celle-ci provient d'un équilibre entre coopération et compétition, qui est souvent le fruit d'une lente évolution.

En résumé, pour les territoires en transition qui engagent une diversité d'acteurs (et donc de points de vue) et afin de sortir de l'ornière bête-ou-sou dans laquelle certains la rangent, disons que la coopération c'est l'art de mettre les différends, les conflits au travail.

1. Voir les travaux du Collège des transitions écologiques.
2. Comme les projets développés par l'Institut des Territoires Coopératifs (iutec/cecep).
3. Voir les travaux du Laboratoire d'Écologie et de l'Évolution de l'INRAE.
4. Voir aussi Wang, 2014, Changements de la vie du monde, Paris, La découverte, 2014 ou encore le livre de la Fabrique des Transitions, 2021.

Paradoxalement, c'est peut-être cela sortir de la rivalité : accepter les décalages, les considérer comme féconds pour réussir à opérer de concert : co-opérer ! La coopération ne représente donc pas un supplément d'âme, ni une valeur morale mais bien une condition de réussite des transitions, une façon efficace d'agir ensemble. C'est une façon de faire exigeante, qu'il convient de se représenter finement.

Et vous ? Comment définiriez-vous la coopération ?



Comment se représenter la coopération ?

On peut se représenter la coopération en trois dimensions :

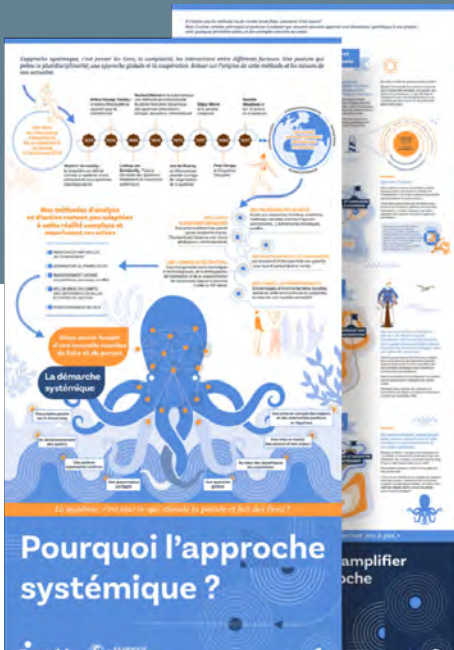
- **au plan horizontal** : entre collègues d'un même plan hiérarchique, entre pôles d'une même direction ou au sein d'un département d'entreprise ; entre communes ou collectivités d'une même strate ; entre agences et/ou antennes locales d'un même groupe.
- **au plan vertical** : entre niveaux hiérarchiques ou administratifs ; entre échelles de responsabilités. Par exemple entre les agents ou les salariés et leur direction ; entre des communes et leur intercommunalité ou entre les intercommunalités et leur département ou région ; ou bien encore entre les antennes locales et la maison mère de l'entreprise.
- **au plan transversal** : entre acteurs internes et externes de plusieurs organisations, par exemple entre un acteur public et les acteurs socio-économiques du territoire concernés par ses politiques publiques ; entre une entreprise et les parties prenantes (clients, fournisseurs) de son processus de production.

D'autres représentations peuvent exister⁴. L'essentiel est de se représenter la coopération comme un processus dynamique, multi-dimensionnel et multi-acteurs, qui se vit plus qu'il ne se théorise. Pour le comprendre il faut entrer en coopération !

1. Définition inspirée du Laboratoire d'Écologie et de l'Évolution de l'INRAE.
2. Comme le suggèrent les recherches-action que nous avons publiées récemment dans les semaines, Le Lobe de 2021.



Les affiches sur l'approche systémique



Ces deux affiches réalisées en partenariat avec le CERDD reviennent sur la définition, l'histoire et les enjeux de l'approche systémique, notamment employée lors du parcours d'accompagnement Territoires pilotes. Elles proposent quelques pistes pour développer, porter et piloter une transition de manière systémique et rassemblent une trentaine d'exemples d'initiatives systémiques portées par des alliés, ainsi que des ouvrages de référence et des formations.

[Consulter](#)

Affiche intitulée "Différents courants non-exhaustifs!". Elle explore divers courants de l'approche systémique à travers des illustrations de personnes et des citations. Les courants présentés sont : LES DÉMARCHES DE RÉSILIENCE, ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNÉLITÉ ET DE LA COOPÉRATION, NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES ÉCARTÉS MONÉTAIRES LOCALES, MOUVEMENT DES COOPÉRATIVES, MUNICIPALISME, TERS-LEUX, REFLEXIONS AUTOUR DE LA BIO-REGION, APPROCHE PAR LES SYSTÈMES ALIMENTAIRES, VILLES EN TRANSITION, VILLES RÉGÉNÉRÉES, LA DÉMARCHE «LOWTECH», UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE DE L'INNOVATION, LES COMMUNS, DÉMARCHES DE SOBRIÉTÉS, VILLES EN TRANSITION, et AGRICOLTEURS. Une section "Sélection bibliographique" liste des ouvrages de référence. Le logo CERDD et la Fabrique des Transitions sont également visibles.

Les 4 Fantastiques des territoires en transition



Les 4 Fantastiques des territoires en transition.

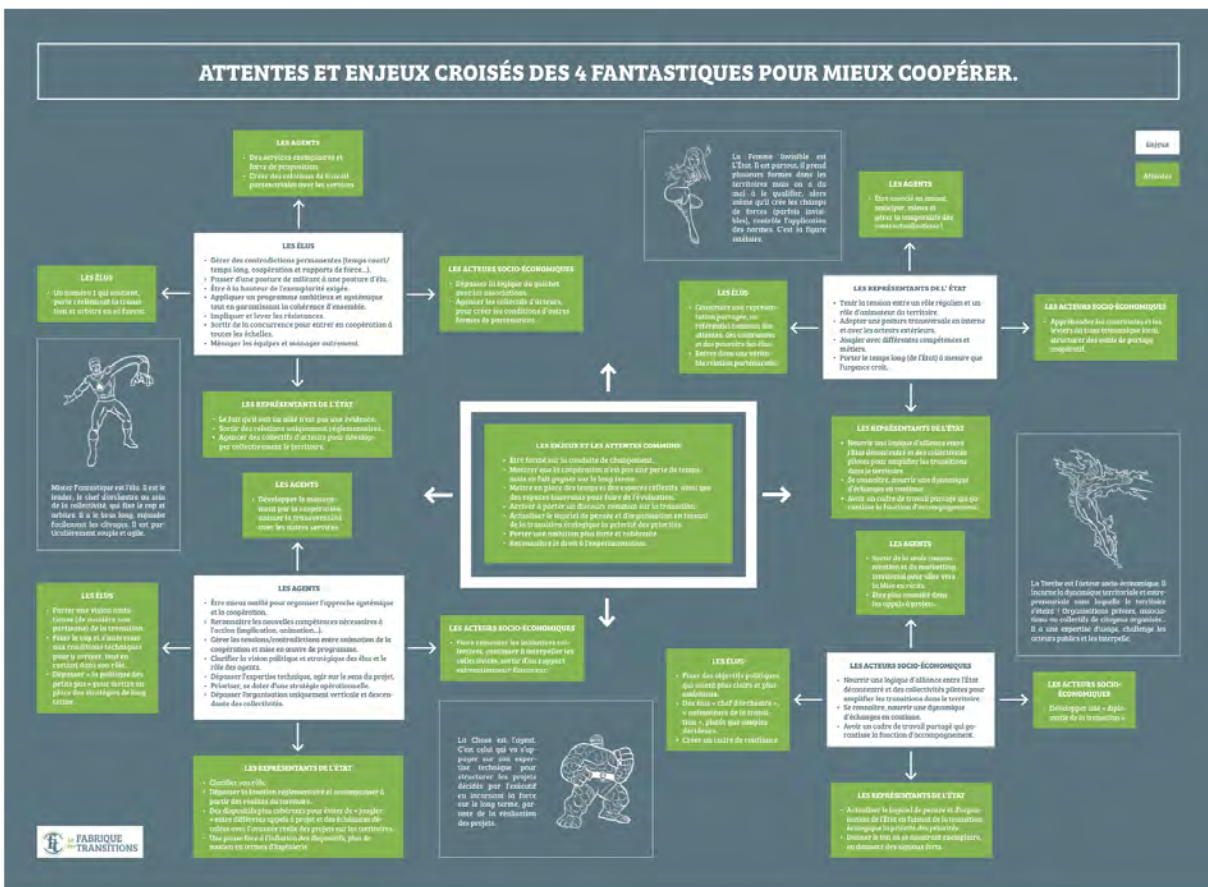
Quelles postures et quels enjeux pour gagner en (super)puissance d'agir dans les territoires ?

Une première synthèse co-rédigée avec les animateurs des groupes de pairs, à destination des futurs participants et animateurs.

Télécharger

Cette publication de 58 pages est une première synthèse des principaux enjeux et attentes des 4 Fantastiques, les quatre acteurs clés de la transition dans les territoires (élus, agents des collectivités, acteurs socio-économiques et agents de l'État territorial), qui sera enrichie au fil du temps. Co-rédigée par les animateurs des groupes de pairs (dont les trois temps en groupe de pairs du parcours d'accompagnement Territoires pilotes qui ont chacun une quarantaine de participants) et accompagnée par un schéma croisé synthétique, elle permet une meilleure compréhension des besoins des territoires pour porter les transitions.

ATTENTES ET ENJEUX CROISÉS DES 4 FANTASTIQUES POUR MIEUX COOPÉRER.





L'Agora des 4 Fantastiques

Cette publication de 28 pages revient sur l'Agora, le temps de restitution collective du travail en groupes de pairs mené dans le cadre du parcours d'accompagnement Territoires pilotes. Réalisée dans une logique d'alliance, avec la volonté de donner la parole aux alliés participants, elle est rédigée par Anne-Sophie Ketterer, alliée de la Fabrique des transitions et animatrice des journées entre pairs du parcours d'accompagnement Territoires pilotes.

[Télécharger](#)

« L'un des moments forts de ce Parcours a été les temps d'échanges en groupes de pairs. Le pari est le suivant : malgré les différences entre les territoires, les acteurs de chaque catégorie partagent des enjeux communs. Aménager des temps d'échanges inter-territoriaux avec ses "pairs" devient ainsi indispensable si l'on veut ancrer et professionnaliser sa fonction, prendre du recul sur ses contraintes, partager des bonnes pratiques et des pistes d'améliorations, ou encore identifier les marges de manœuvres vers des écosystèmes territoriaux plus coopératifs. Car pour coopérer, il ne suffit pas de mieux se connaître : il faut également comprendre les contraintes et les enjeux des autres catégories d'acteurs ! »

« Nos 4 Fantastiques repartent avec une forte envie de transmettre cet état d'esprit, ce changement de posture vers la coopération pour accélérer la transition ! Surtout, un espace de pilotage partagé d'un genre nouveau a pu être touché du doigt. Les 10 territoires développent chacun leur approche, décident isolément les uns des autres... Et pourtant, après ce processus de démocratie narrative, nous faisons le pari qu'ils n'oublieront pas qu'ailleurs, leurs pairs, partout sur le territoire, développent, expérimentent selon les mêmes principes directeurs des approches similaires. Et cela leur donne une force collective additionnelle. Non seulement ce sont des écosystèmes en transition, mais ils ont, les uns reliés aux autres, à travers des communautés de praticiens, des communautés de pairs, une puissance nouvelle pour continuer d'entreprendre ! »

La mise en récits

Fidèle à ses principes sur la conduite de changement systémique, la Fabrique des transitions a tenu à “mettre en récits” le parcours d’accompagnement Territoires pilotes en embarquant un tiers extérieur, le média Territoires Audacieux, pour qu’il raconte et donne à voir ce qui s’est réellement joué, au-delà de la communication et de l’évaluation comptable. Les productions qui ont rythmé le parcours ont également constitué des ressources pour les participants.



Le hors-série de la revue Horizons Publics

Les collectivités locales face aux défis des transitions : quel accompagnement ? Paru à l'été 2022, ce numéro hors-série de la revue Horizons Publics, réalisé en partenariat avec la Fabrique des transitions et le média Territoires Audacieux, revient en profondeur sur le parcours d'accompagnement Territoires pilotes avec la volonté de répondre aux questions de tous les territoires qui, face à la crise environnementale et aux inégalités sociales, sont en première ligne pour engager les transitions.

[Consulter](#)

« La transition n'est pas une affaire technologique, c'est d'abord un changement de regard. » – Jean-François Caron, Directeur de l'APFDT.

« La neutralité du diagnostic a permis d'ouvrir les yeux sur nos façons de travailler et de dépenser l'argent public » – Frédérique Charley, directeur général des services de la ville de Beauvais.

« Ce que je trouve intéressant avec la Fabrique des transitions, c'est l'approche du récit des territoires et des synergies entre les acteurs. » – Roselyne Forestier, cheffe du service des politiques territoriales de l'ADEME.

Après une présentation de l'histoire de la Fabrique des transitions par Julian Perdrigeat (Délégué général de l'APFDT) et un retour sur l'expérience pionnière de Loos-en-Gohelle racontée par Jean-François Caron (Directeur de l'APFDT et maire de Loos-en-Gohelle), la revue s'intéresse au cadre de pensée du parcours d'accompagnement avec notamment les contributions de Magali Reghezza-Zitt (géographe et membre du Haut Conseil pour le climat), Sandro de Gasparo (intervenant-chercheur au laboratoire ATEMIS), Laurent Fussien (directeur général des services à Malaunay), Dominique Dupuis (chargée du réseau des territoires à l'IE-EFC) et Vincent Honoré (consultant chez Quadrant Conseil). Sont aussi citées les interventions de Pierre Calame (CITEGO), Frédéric Weil (Futuribles), Barbara Nicoloso (Virage Énergie) et Olivier Pastor (Université du Nous) dans le cadre du parcours.

La revue plonge ensuite au cœur des dispositifs d'accompagnement portés dans les territoires au cours du parcours à travers un retour d'expérience croisé de Claire Dellatolas (directrice de Skopeon) et Frédérique Charley (directeur général des services de la ville de Beauvais) sur le diagnostic de la ville de Beauvais, ainsi que des entretiens avec Benoît Thévard (consultant chez Artefacts), Julien Frat (directeur du PETR Albigeois et Bastides) et Antoine Boutonné (chargé de mission Transition écologique et énergétique pour le PETR Albigeois et Bastides) sur la co-construction des accompagnements menés à Saint-Jean-de-Braye et dans le PETR Albigeois et Bastides. Par ailleurs, Baptiste Gapennes (fondateur de Territoires Audacieux) aborde la mise en récits du parcours.

Enfin, Christophe Vernier, secrétaire général de la Fondation Crédit Coopératif et Roselyne Forestier, cheffe du service des politiques territoriales de l'ADEME reviennent sur la manière dont la dimension expérimentale du parcours fait échos aux missions de leurs organisations respectives.

Dossier
Dossier

Cartographie des 10 territoires pilotes

Le premier parcours d'accompagnement du programme Territoires pilotes de la Fabrique des transitions est composé de 10 territoires : 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'équilibre territorial rural.

Les attentes des membres des délégations

Lors des premières journées communes, les membres des délégations (élus, agents, agents décentralisés de l'Etat et acteurs socio-économiques) ont été invités à définir leurs attentes quant au parcours.

Pendant le parcours :

- Acquiescer des compétences, échanger les pratiques et mettre en œuvre les premières changements dans les pratiques de conduite des démarches de transition...
 - Prendre de la hauteur
 - Mieux connecter nos mesures aux finalités
 - Une culture de mise en dialogue
 - Changement de posture
- Mise en récit du parcours
 - Capacité à traduire la théorie en pratique : actions concrètes
 - Mettre en pratique les enseignements
- Estimer mieux le caractère d'accompagnement collectif
 - Une équipe soudée qui se maintient dans le temps
 - Permet de motiver mieux
- Partager leur expérience avec d'autres territoires et délégations du parcours
 - Des premières coopérations multi-acteurs et multi-territoires
 - Des partage d'expertise entre territoires
- Faciliter, échanger avec d'autres acteurs et élargir le champ des participants au parcours et à leur démarche de transition, leurs services, initiatives, actions collectives ou structures locales, entreprises, autres acteurs, etc.
 - Agrandir le réseau d'acteurs
 - Arriver à se concurrencer ou coopérer avec les différents services
 - Enrichir d'autres acteurs, élus, techniciens, etc.
- Développer une mise commune des ressources, savoir, outils et bonnes pratiques et accompagner des communautés pour co-construire des démarches de transition
 - Une meilleure centralisation des ressources à notre disposition
 - Trouver des apports, du soutien, des outils nouveaux pour faciliter notre transition

À la suite du parcours :

- Créer des collaborations au sein de la délégation et avec les autres acteurs
 - Conserver les liens créés et garder la dynamique
- Partager les savoirs et expériences avec d'autres territoires
 - Accompagner d'autres territoires adjacents et la diffusion
 - Partager notre expérience et la diffusion
 - La création de communautés apprenantes des Territoires pilotes
- Mettre en œuvre des démarches, stratégies ou projets à plus long terme au sein des territoires
 - Une vision commune obtenue en coopération
 - Une évolution systémique de la manière de concevoir les politiques publiques sur les territoires

14

Horizons publics 66 2022, hors-série | 15

L'infolettre



[Lire](#)

Sept infolettres ont été envoyées à l'ensemble des participants du parcours d'accompagnement Territoires pilotes. Elles ont été pensées comme des outils à la fois de narration, de capitalisation et d'évaluation qui reviennent sur les derniers temps du parcours, récapitulent les enseignements produits, prolongent la réflexion par des ressources et donnent la parole aux territoires et aux alliés embarqués pour raconter, de manière polychronique et vivante, les différentes phases du parcours et leurs échos auprès des participants.

Avec un nombre de vues largement supérieur aux nombre de destinataires et des taux d'ouvertures et de clics élevés, cet outil a été pleinement approprié par les participants qui l'ont partagé aux sein de leurs écosystèmes d'acteurs sur leurs territoires.

Newsletter	Date	Destinataires	Vues	Taux d'ouverture	Taux de clic
Newsletter #1	16/11/2021	7	885	43%	67%
Newsletter #2	16/12/2021	9	266	56%	80%
Newsletter #3	21/02/2022	96	137	30%	31%
Newsletter #4	31/03/2022	97	116	27%	19%

Newsletter #1 : l'accompagnement est lancé

Cette infolettre, envoyée à la suite de la journée de lancement du parcours revient sur les différents temps de l'événement et notamment les interventions de Pierre Calame (Président de CITEGO et ancien président de l'APFDT), Benoît Thévard (consultant chez Artefacts), Frédéric Weil (directeur d'études à Futuribles) et Jean-François Caron (directeur de l'APFDT). Elle donne également la parole aux territoires à travers les propos de Nadège Noury (Directrice Ville en Transition à Saint-Jean-de-Braye), Reynes Michel (conseiller de développement au Pôle Territorial Albigeois Bastides), Cedric Delmotte (vice-président Économie sociale et solidaire, économie circulaire & gestion des déchets à Arras), Julien Boidin (chargé de l'appui aux territoires du Nord) et évoque les diagnostics à venir.

« En tant qu'APES, en que réseau de l'ESS, ce qu'on attend de ce parcours c'est vraiment d'infuser au sein de la collectivité et des acteurs le message qu'on peut faire autrement, que des territoires y réfléchissent. Repérer les bonnes pratiques, les présenter, avoir des verbatim, passer les bons messages... Nous en servir pour aller voir d'autres territoires en région et prendre la communauté urbaine d'Arras, de Beauvais, de Vimy ou de Lomme comme exemple. » – Julien Boidin, Chargé de l'appui aux territoires du Nord.

Newsletter #2 : penser et s'organiser différemment

Cette infolettre fait le bilan de la phase de tronc commun en récapitulant les enseignements tirés des différentes interventions : la dynamique du changement avec Jacques Fradin (Institut de Médecine Environnementale et GIECO), la conduite de projet avec Sandro de Gasparo (ATEMIS), les principes directeurs de la conduite du changement systémique avec Julian Perdrigeat (APFDT), la sobriété énergétique avec Barbara Nicoloso (Virage Énergie), l'évaluation avec Vincent Honoré et Karine Sage (Quadrant Conseil), la mise en récits avec Anne-Sophie Ketterer (Envolées Pyrénéennes). Elle revient également sur le retour d'expérience du Puy-de-Dôme, prolonge la réflexion à travers des ressources choisies et donne la parole aux territoires à travers les propos de Guillaume Demeyer (Chargé de mission Lomme en Transitions), Marie-Claire Abinal (Chargée de mission économie circulaire et projet alimentaire territorial pour Rodez Agglomération), Jeannie Tremblay (première adjointe à Faverges) et Gaëlle Verjus (cheffe de projet Petites Villes de Demain).

« C'est quelque chose de très engageant qui, à mon sens, est en train de positionner des choses qui vont au-delà de dire qu'il faudrait faire ceci ou cela. C'est de la remise en question. » – Julien Frat, directeur du Pôle Territorial de l'Albigeois et des Bastides, au sujet de la phase de diagnostic.

Newsletter #3 : entrée dans la seconde phase de l'accompagnement

Cette infolettre envoyée à la suite de la phase de diagnostic revient sur la session de restitution des diagnostics et annonce les prochaines phases : l'accompagnement du projet test sur le terrain, le travail en groupes de pairs et les approfondissements thématiques. Elle se substitue également à la visite apprenante qui n'a pas pu avoir lieu à travers un reportage vidéo sur Lil'Ô, un pôle d'activité écologique et citoyen situé en Seine-Saint-Denis. Enfin, elle continue de donner la parole aux territoires à travers les propos de Robert Verrière (adjoint à Reugny, délégué à la Transition écologique et citoyenne, l'Agriculture et la Communication), Nadège Noury (directrice Ville en transition à Saint-Jean de Braye), Guillaume Sergeant (directeur de la Direction développement durable - santé - prospective territoriale à Beauvais) et Cédric Delmotte (vice-Président de la Communauté Urbaine d'Arras en charge de l'ESS, l'économie circulaire et la gestion des déchets).

« Il a été beaucoup question de coopération et d'intelligence collective pendant les premières sessions. Il est désormais temps de mettre tout cela en pratique. Au sein de votre collectivité, mais aussi entre vous, acteurs de ce programme. Action ! » – Léa Tramontin, journaliste pour Territoires Audacieux.

Newsletter #4 : se mettre en mouvement

Point d'étape de la phase d'approfondissement en sous-groupe, cette infolettre revient sur les enseignements des premières journées génériques consacrées à la méthodologie d'élaboration d'un projet de territoire et à l'implication citoyenne, ainsi que sur les premières sessions de travail en groupes de pairs. Elle donne la parole à Guillaume Demeyer (chargé de mission Lomme en Transitions) et à Jeannie Tremblay (Maire-Adjointe de Faverges-Seythenex) et prolonge la réflexion par les propositions du collectif "Osons les territoires" initié par Pierre Calame (Citego) et par les travaux de la 27e Région sur la formation des élus.

« Nous voyons naître des coopérations, observons les premiers pas de côté et la concrétisation des engagements de chacun. Au cœur de la seconde phase de l'accompagnement, chaque territoire a désormais choisi sur quel projet il souhaite mettre en pratique les fondamentaux. Mais les réflexions collectives continuent. Notamment à travers les sessions entre pairs. Élus, agents, acteurs socio-économiques et agents décentralisés de l'État se réunissent par catégorie d'acteurs pour échanger, se conseiller et comprendre les enjeux et difficultés de leurs activités. Des séances couplées avec des journées génériques et thématiques, pour approfondir les méthodes et continuer à vous inspirer. Les 4 Fantastiques vont dans la même direction : comprendre, réfléchir et agir. » – Léa Tramontin, journaliste pour Territoires Audacieux.

Newsletter #5 : Agora, évaluation et projets de transitions

La dernière infolettre du parcours revient notamment sur l'Agora, le temps de restitution des travaux en groupes de pairs menés dans le cadre du parcours et la Charte des 4 Fantastiques à laquelle ils ont abouti à travers un reportage vidéo, ainsi que sur le travail d'évaluation du parcours mené par Quadrant Conseil. Elle donne la parole à Benjamin Marias (premier adjoint au Maire de la Ville d'Annecy) et à Sarah Mouette (chargée de missions « Accompagnement aux transitions » à Beauvais) et annonce la session conclusive à venir.

« Ce que je retiens particulièrement, c'est que quelle que soit la taille de la ville, nous traversons les mêmes difficultés, qui sont surmontables lorsqu'elles sont identifiées, écrites et partagées avec les collègues. » – Benjamin Marias, premier adjoint au maire de la Ville d'Annecy.



[Écouter](#)

Le podcast de la Fabrique des transitions

Réalisé par le média Territoires Audacieux en partenariat avec Ouest France dans le cadre du parcours d'accompagnement Territoires pilotes, le podcast de la Fabrique des transitions est l'occasion d'approfondir une thématique en croisant les expertises de territoires et d'alliés embarqués dans le parcours, complétées par les apports d'autres territoires pionniers ou de spécialistes.

Prologue

Le prologue présente le principe du podcast de la Fabrique des transitions : un rendez-vous mensuel pour aller à la rencontre de collectivités locales pionnières dans leurs domaines et inspirer les territoires désireux de mener des projets de transitions.

Quelles politiques publiques pour améliorer notre résilience alimentaire ?

Ce premier épisode aborde le thème de l'alimentation à travers le projet de cantine biologique et locale portée par la Commune de Vimy (Hauts-de-France), territoire pilote du parcours d'accompagnement. Il est enrichi par les expériences pionnières de Mouans-Sartoux (Alpes Maritimes) et de Biriadou (Pyrénées Atlantiques) en matière de résilience alimentaire, ainsi que par l'éclairage de Madeleine Charru, déléguée aux partenariats et au projet associatif et ancienne Directrice de Solagro.

La coopération et l'implication citoyenne sont-elles les clés pour réussir les transitions à venir ?

Ce second épisode s'interroge sur la capacité des organisations à aborder les transitions de manière systémique, notamment à travers la coopération – que ce soit au sein des collectivités ou avec les habitants – et la gouvernance partagée. Il s'appuie sur le témoignage de Julien Frat, Directeur du Pôle territorial de l'Albigeois et Bastides et territoire pilote du parcours d'accompagnement, complété par les interventions de Jean-François Caron (maire de Loos-en-Gohelle et directeur de l'APFDT), d'Alexis Montaigne (coordinateur du programme Territoires Participatifs au Cerdd) et d'Olivier Pastor (co-fondateur de l' Université du Nous).

La valorisation des déchets, ressource ou illusion ?

Ce troisième épisode aborde la question de la gestion des déchets à partir du projet de compostage collectif de la Commune de Reugny, territoire pilote du parcours d'accompagnement. Il prolonge la réflexion à travers les interventions de Stéphanie Couvreur (SMICVAL : Syndicat Mixte Intercommunal de Collecte et de Valorisation du Libournais Haute-Gironde), Lionel

Bruyche (responsable territorial chez Ecopal) et Baptiste Monsaingeon (maître de conférences en sociologie à l'université de Reims).

Un nouvel imaginaire pour les mobilités, carrefour stratégique des transitions.

Ce quatrième épisode s'intéresse à la manière dont les collectivités se saisissent des questions de mobilité dans leurs projets de transitions à travers l'expérience de Françoise Rossignol, Vice-présidente chargée de la mobilité et des transports de la communauté urbaine d'Arras, territoire pilote du parcours d'accompagnement. Mathieu Chassignet (ingénieur en mobilités durables à l'ADEME), Nicolas Martin (Vice-président de Nantes métropole en charge des mobilités douces et des modes actifs) et Laura Foglia (responsable de projet mobilité au Shift Project et facilitatrice du changement auprès des entreprises et des territoires) agrémentent également la réflexion de leurs expertises respectives.

La formation dans les collectivités, un levier pour créer un écosystème coopératif.

Prenant pour thème la formation, ce cinquième épisode fait écho au travail mené par la Fabrique des transitions dans le cadre du parcours d'accompagnement Territoires pilotes. Guillaume Demeyer, chargé de mission « Lomme en transitions » pour la Commune de Lomme, territoire pilote du parcours d'accompagnement, en témoigne aux côtés d'autres exemples : le dispositif Agents Solidaires (développé par le Département de la Seine-Saint-Denis), l'Académie des Territoires (porté par l'ANCT) et les travaux de la 27^e Région sur les enjeux de formation collective.

Logement : entre sobriété et expérimentations pour réussir la transition.

Ce sixième épisode s'intéresse au logement à travers l'exemple du Référentiel du bien construire mis en place par la Ville d'Annecy, territoire pilote du parcours d'accompagnement, dont témoigne Benjamin Marias, premier adjoint au maire. Il est complété par les initiatives des villes de Roubaix et de Malaunay, expliquées par leurs maires respectifs Guillaume Delbar et Guillaume Coutey, ainsi que par l'éclairage de Soo-Jin Kim, cheffe adjointe de la division de l'OCDE en charge des villes, des politiques urbaines et du développement durable.

Énergie : mieux mais surtout moins, le défi de la sobriété.

C'est sur la question de la sobriété, pensée de manière systémique au-delà des gestes quotidiens, que se penche ce sixième épisode. Il prend pour point de départ la politique énergétique innovante menée par la Commune de Faverges-Seythenex, territoire pilote du parcours d'accompagnement, racontée par Jeannie Tremblay, première adjointe au maire, qu'il met en regard avec celles d'autres collectivités pionnières dont la Commune de Tramayes et la Ville de Paris à travers sa régie Eau de Paris. En conclusion, Barbara Nicoloso (Directrice de Virage Énergie) revient sur les enjeux et les leviers de ce thème d'actualité.

Vers une commande publique plus locale et durable ?

Ce septième épisode s'intéresse à la commande publique comme levier des politiques de transition à partir de l'expérience de la communauté d'agglomération du Beauvaisis, territoire pilote du parcours d'accompagnement, et le témoignage de Sarah Mouette, ancienne chargée de mission d'accompagnement aux transitions. Il aborde aussi le pacte TPE/PME mis en place par l'agglomération Dracénie Provence Verdon et l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) évoquée par James Pédrón (Centre International de Ressources et d'Inno-

vation pour le Développement Durable).

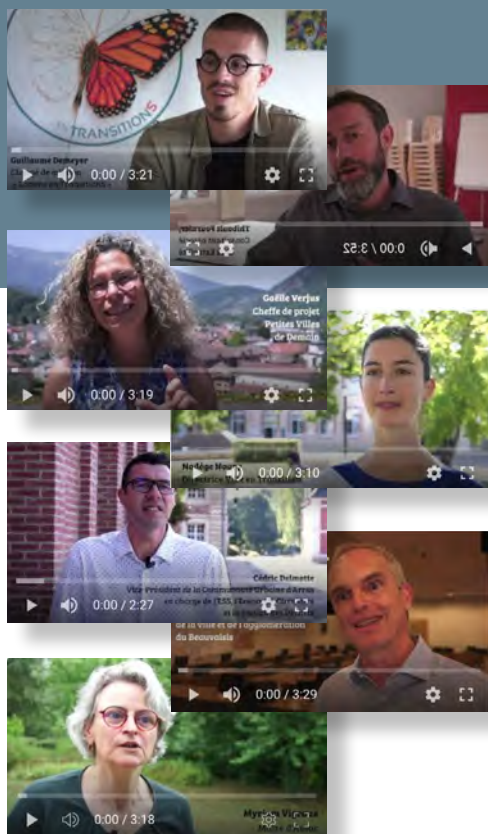
La mise en récit pour favoriser l'envie d'agir et fédérer les énergies.

La mise en récits est un élément clé dans la définition des projets de transition. C'est ce qu'il illustre ce huitième épisode en partant à la rencontre de Brigitte Jallet, maire adjointe de la commune de Saint-Jean de Braye, territoire pilote du parcours d'accompagnement. Son témoignage fait écho à ceux de Julie Chabaud, responsable de la mission Agenda 21 pour le Département de la Gironde, et de Guillaume Coutey, maire de la Ville de Malaunay. En conclusion, Julian Perdrigeat (Délégué général de l'APFDT) revient sur les objectifs de cette approche.

L'Économie Sociale et Solidaire (à paraître).

Ce neuvième et dernier épisode prolonge la visite apprenante de Lil'O, le pôle d'activité écologique et citoyen porté par l'association Halage et situé sur l'île Saint-Denis, proposée dans le cadre du parcours. Il met en avant les coopérations possibles entre collectivités territoriales et acteurs de l'économie sociale et solidaire à travers les témoignages de Belaïde Bedreddine (vice-président du conseil départemental de la Seine Saint Denis, chargé de l'écologie urbaine), Alexis Guy (co-fondateur de l'association Les Alchimistes), Mohamed Gnabaly (maire de l'île Saint Denis), Stéphane Berdoulet (co-directeur de l'association Halage) et Timothée Duverger (chercheur et conseiller technique auprès du maire de Bordeaux notamment en charge de l'ESS).

Les Territoires pilotes en vidéos



[Regarder](#)

Le média Territoires Audacieux est parti à la rencontre de certains territoires pilotes qui ont participé au premier parcours d'accompagnement en cohorte de la Fabrique des transitions pour produire une série de portraits vidéos qui reviennent sur les différents enjeux locaux liés aux transitions.

La Communauté d'Agglomération du Beauvaisis

La coopération : une manière de renouveler le management pour faire face collectivement aux défis des transitions ? C'est la question qui a animé les acteurs de la Communauté d'agglomération du Beauvaisis dans le cadre du parcours d'accompagnement Territoires pilotes, en prenant pour point de départ la volonté d'insuffler des critères écologiques dans les processus transversaux de commandes publiques.

La Communauté urbaine d'Arras

La parcours d'accompagnement Territoires pilotes a été l'occasion, pour la Communauté urbaine d'Arras, de travailler à la définition d'un projet de transition territorial partagé avec l'ensemble des acteurs, que ce soit au sein des services des différentes collectivités ou dans la société civile, en plaçant l'envie et le désir comme moteurs du changement.

La commune de Faverges-Seythenex

Confrontée à la raréfaction de la neige liée au changement climatique et à l'impossibilité de maintenir sa station de ski, la commune de Faverges-Seythenex doit repenser son avenir : un travail mené lors du parcours d'accompagnement Territoires pilotes qui s'appuie sur la co-construction d'un nouvel imaginaire avec les habitants, mais aussi de nouvelles relations de collaboration entre les services.

La Ville de Saint-Jean-de-Braye

Bien que la transition soit le fil rouge des politiques menées par la Ville de Saint-Jean-de-Braye depuis plusieurs années, elle ne fait pas sens pour tous les acteurs du territoire. Le parcours d'accompagnement Territoires pilotes est l'occasion de repositionner la démarche de la ville dans le temps et de construire la feuille de route des années à venir dans le but de favoriser les coopérations.

La Ville de Vimy

Au croisement des questions d'alimentation, de mobilité, de sobriété énergétique et d'éducation, le travail d'élaboration d'une nouvelle cantine scolaire, mené dans le cadre du parcours d'accompagnement Territoires pilotes, amène la Ville de Vimy à penser la transition de manière systémique, en veillant à inclure tous les acteurs concernés.

La Ville de Lomme

La Maison de l'alimentation durable, initiée par la Ville de Lomme, a vocation à rayonner sur l'ensemble du territoire métropolitain. Pour ce faire, la commune a travaillé, dans le cadre du parcours d'accompagnement Territoires pilotes, sur la manière de fédérer les différents acteurs concernés et de faciliter leur appropriation du projet.

Le Pôle Territorial de l'Albigeois et des Bastides

Pour amplifier ses actions en faveur des transitions, le Pôle Territorial de l'Albigeois et des Bastides s'est intéressé, dans le cadre du parcours d'accompagnement Territoires pilotes, aux leviers de coopération entre les acteurs du territoire pour développer une approche davantage systémique des enjeux.

Les autres vidéos

D'autres vidéos ont été réalisées par Territoires Audacieux dans le cadre du parcours d'accompagnement Territoires pilotes.



[Regarder](#)

Le reportage sur Lil'O

Réalisé par le média Territoires Audacieux, ce reportage sur Lil'O s'est substitué à la visite apprenante du parcours d'accompagnement Territoires pilotes et a été projeté à l'ensemble des participants. La découverte de ce pôle d'activité écologique et citoyen situé en Seine Saint-Denis, développé par l'association Halage en partenariat avec le Phares (tous deux alliés de la Fabrique des transitions), a permis de s'interroger sur la manière de faire des pas de côtés via des projets de transition, de développer des partenariats publics-privés-pour-la-planète (PPPP), de mettre en place une gouvernance partagée et de faire émerger de nouveaux modèles économiques.

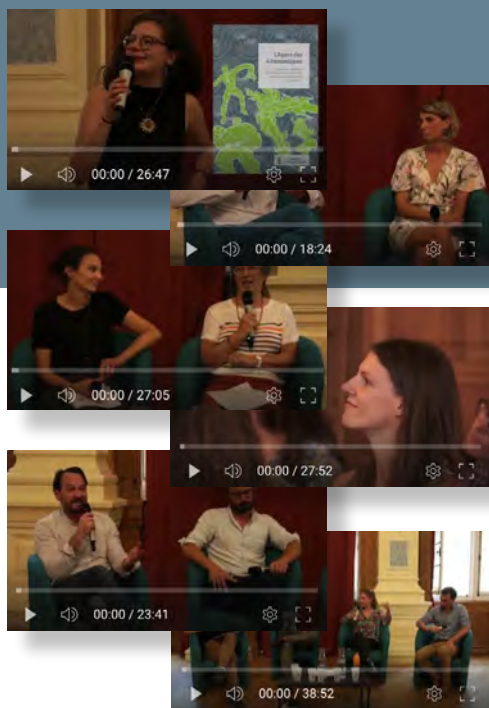


[Regarder](#)

L'Agora en vidéo

Réalisée par le média Territoires Audacieux, cette vidéo revient sur l'Agora, la journée organisée à Paris en conclusion de la phase de travail en groupes de pairs réunissant les quatre acteurs clés des territoires pilotes du parcours d'accompagnement (élus, agents des collectivités, agents de l'État territorial, acteurs socio-économiques) et donne un aperçu des échanges.

La session d'évaluation en vidéos



La session d'évaluation du parcours, qui s'est tenue le 14 septembre à l'Académie du climat à Paris, a été entièrement filmée avec la volonté d'archiver ce temps important de réflexivité lors duquel l'ensemble des participants (territoires, alliés et financeurs) ont été invités à partager leurs retours sur le parcours, à échanger et à prolonger la réflexion. Les interventions se sont organisées en deux grands temps : d'abord décortiquer l'expérience vécue à travers les retours d'expérience des alliés et des territoires embarqués, puis révéler le sens et la valeur créés par le parcours.

[Regarder](#)

Introduction

Comment les territoires ont-ils entendu parler du parcours ? Quelles étaient leurs attentes à l'origine ? Comment se sont passés l'embarquement et les premiers temps ? Guillaume Demeyer (chargé de mission "Lomme en transitions" pour la ville de Lomme) et Robert Verrière (adjoint à la ville de Reugny délégué à la transition écologique et citoyenne) témoignent. En préambule, Noël Lenancker (président de l'APFDT) et Julian Perdrigéat (délégué général de l'APFDT) introduisent les échanges de la journée et Anne-Louise Negre (responsable des ressources à l'APFDT) présente les ressources produites au cours du parcours.

Le parcours en quatre dimensions : le tronc commun

Jean-Pascal Derumier (consultant allié de la Fabrique des transitions) revient sur la co-construction de la phase de tronc commun du parcours et Mylène Bronquart (chargée de mission Développement durable pour Rodez Agglomération) et Cédric Delmotte (vice-président de la communauté urbaine d'Arras, en charge de l'ESS, de l'économie circulaire et de la gestion des déchets) partagent ce que ces premières journées leur ont apporté, avant que le micro cercle dans la salle auprès d'autres territoires et alliés.

Le parcours en quatre dimensions : le diagnostic

Claire Dellatolas (ingénieure alliée de la Fabrique des transitions, directrice de Skopéon) revient sur les particularités du diagnostic sensible et la co-construction d'une méthodologie partagée et Brigitte Jallet (adjointe au maire de Saint-Jean-de-Braye, délégué à l'aménagement

du cadre de vie) et Guillaume Sergent (Direction du développement durable, de la santé et de la prospective territoriale de l'agglomération du Beauvaisis) partagent les effets que les restitutions des diagnostics de leurs territoires respectifs ont produit. D'autres territoires et alliés complètent le propos depuis la salle.

Le parcours en quatre dimensions : les groupes de pairs

Anne-Sophie Ketterer (facilitatrice alliée de la Fabrique des transitions) revient sur le principe des groupes de pairs et Jeannie Tremblay (première adjointe à la mairie de Faverges) et Julien Wojcieszak (adjoint à la transition écologique à la mairie de Vimy) partagent les apports de ces temps dans leurs dynamiques d'acteurs territoriaux respectives. La parole circule ensuite dans la salle parmi les alliés et les territoires.

Le parcours en quatre dimensions : l'accompagnement territorialisé

Antoine Boutonné (chargé de mission Transition écologique et énergétique pour le PETR Albigeois et Bastides) partage les orientations et les apports de la phase d'accompagnement dans son territoire et Benoît Thevard (ingénieur allié de la Fabrique des transitions, membre d'Artefacts) revient sur sa posture d'accompagnateur à partir de son expérience dans la commune de Saint-Jean-de-Braye. Les territoires et les alliés prolongent ensuite la réflexion depuis la salle.

Objectivation et évaluation des effets

Vincent Honoré (consultant pour Quadrant Conseil) revient sur le travail d'évaluation du parcours qu'il a mené et Baptiste Gapenne et Léa Tramontin (journalistes pour Territoires Audacieux) partagent leur expérience de la mise en récits du parcours, avant de répondre aux questions de la salle.

Qualifier la valeur

Jean-François Caron (directeur de l'APFDT), Mathieu Teulier (animateur, partenariat et territoire au Service des Politiques Territoriales de l'ADEME) et Patrice Vuidel (chercheur associé au laboratoire de recherche et d'intervention ATEMIS) s'interrogent sur la manière d'appréhender la valeur créée par le parcours et sur ses suites, en faisant le lien avec les réflexions sur les nouveaux modèles économiques.

Vers une tierce ingénierie des transitions territoriales

Patrice Vuidel (chercheur associé au laboratoire de recherche et d'intervention ATEMIS), Chloé Gaspari (consultante pour Colab Studio), Marie-Hélène Pillot (coordinatrice de l'agora pour le mouvement Colibris) et Elsa Delcombel (Directrice adjointe département Territoire Energie Climat au Cerema) s'interrogent sur la manière dont les différents dispositifs d'accompagnement existants peuvent se compléter et faire système.

Les autres ressources

D'autres ressources ont été produites dans le but d'archiver et de prolonger les temps du tronc commun, ainsi que d'outiller les territoires et les alliés embarqués dans le parcours.



Les mallettes pédagogiques

Chaque session du tronc commun a donné lieu à la création d'une mallette pédagogique regroupant les ressources à disposition des territoires pour revenir sur les différentes interventions et prolonger la réflexion. En tout, trois mallettes pédagogiques ont été constituées.

[Consulter \(1\)](#)

[Consulter \(2\)](#)

[Consulter \(3\)](#)

La mallette pédagogique du 15 octobre

Le support de la présentation de Benoit Thévard (Artefacts) sur les grandes limites du modèle de développement actuel fondé sur l'énergie fossile ; la captation vidéo de la présentation de Frédéric Weil (Futuribles) sur les grandes tendances prospectives ; le texte de l'introduction de Pierre Calame ; des ressources bibliographiques.

La mallette pédagogique du 17 novembre

Le support de la présentation de Jacques Fradin (GIECO) sur les résistances au changement ; le support de 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 ; des ressources bibliographiques.

La mallette pédagogique du 18 novembre

Le support de la présentation de Sandro de Gasparo (ATEMIS) sur « de la gestion de projet à la stratégie de développement de projet » ; le support de la présentation de Julian Perdrigeat (APFDT) sur la Mise en récits ; le podcast sur le retour d'expérience du Puy-de-Dôme ; des ressources bibliographiques.



Le kit diagnostic

En vue de la phase de diagnostic et de l'outillage des alliés embarqués sur ces temps, une note méthodologique sur la conduite de diagnostics sensibles a été produite et partagée.

[Voir annexes](#)



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.



contact@fabriquedestransitions.net



La Fabrique des transitions

