

Passer à l'échelle

Recommandations et perspectives



RECOMMANDATIONS

Les enseignements de la Fabrique des transitions ne se contentent pas de dresser un bilan. Ils ouvrent une nouvelle étape. **L'enjeu n'est plus seulement de démontrer que certaines démarches fonctionnent, mais de les consolider**, de les diffuser et de leur donner des moyens à la hauteur des défis.

Aux élus territoriaux

Incarner une posture de pilotage politique, coopératif et visionnaire

Pour initier, amplifier et transmettre la transition, trois postures doivent s'articuler autour de dix actions clés.

Construire le cap (vision et récit)

- * **Définir une vision inspirante** : ne pas partir d'un catalogue d'actions, mais d'un projet de territoire lisible à 10-20 ans, ancré dans les réalités locales (eau, alimentation, logement, etc.).
- * **Mobiliser par les récits et les identités territoriales** : s'appuyer sur les attachements des habitants (patrimoine, paysages) et oser parler de ce qui est à perdre et à gagner. La mise en récit est un outil pour créer l'adhésion.
- * **Ancrer la transition dans les besoins essentiels** : relier l'écologie au quotidien (se soigner, se déplacer, se nourrir). Faire de la transition un levier de mieux-vivre immédiat, pas une contrainte lointaine.

Transformer la méthode (gouvernance et coopération)

- * **Installer une gouvernance ouverte** : passer du « faire pour » au « faire avec ». Privilégier la co-construction réelle, y compris sur les sujets conflictuels, dès le début du mandat.
- * **Faire de la coopération un pilier poli-**

tique : identifier et mobiliser les « 4 Fantastiques » (élus, agents, État territorial, acteurs socio-économiques), plus des chercheurs et des médias embarqués. Favoriser la coopération intercommunale pour dépasser les prismes locaux.

- * **Faire des conflits des points d'appui** : ne pas fuir les controverses. Organiser des espaces pour les instruire démocratiquement. Un conflit mis au travail renforce la légitimité de la décision finale.
- * **Renforcer la capacité d'agir des équipes** : former les équipes à la conduite de changement. Donner un rôle stratégique aux Directeurs Généraux des Services (DGS) et créer un pôle d'expertise transverse (et non un nouveau silo « transition écologique »).

Piloter dans la durée (action et évaluation)

- * **Mettre la transversalité au cœur du mandat** : décloisonner les services et assurer la cohérence entre tous les documents d'urbanisme et de planification. Passer d'une addition de projets à une trajectoire globale.
- * **Tester et ajuster** : accepter l'essai-erreur. Privilégier des projets pilotes modestes mais exemplaires, documentés et transférables.
- * **Évaluer, raconter et célébrer** : passer d'indicateurs purement quantitatifs à une évaluation qualitative et humaine. Documenter les projets en continu et célébrer les victoires pour valoriser et légitimer l'action.

Aux financeurs

Passer du financement ponctuel de projets au financement durable de capacités d'actions collectives.

Pour renforcer le pilotage par les territoires, il est impératif de modifier les critères et la nature des soutiens financiers.

- * **Financer le temps long** (compagnonnage) :

sortir de la logique de guichet annuel. Allouer des enveloppes pluriannuelles (3 à 5 ans, soit un mandat par exemple sous forme de contrat d'engagement) pour permettre l'ancrage des pratiques et la construction de la confiance.

- * **Conditionner le soutien à la réalisation d'un diagnostic sensible** : exiger un diagnostic qualitatif et sensible (compréhension des acteurs, des blocages et des récits) comme préalable à tout financement lourd. C'est le socle d'une action pertinente pérenne.
- * **Investir dans l'humain** : financer spécifiquement la transformation des pratiques et des postures (formation-action pour les « 4 Fantastiques » : élus, agents, État territorial, acteurs socio-économiques) et non seulement les investissements matériels.
- * **Systématiser les accompagnements collectifs et le pair-à-pair** : intégrer l'animation de communautés d'échanges dans les financements. Le partage d'expériences entre territoires est un accélérateur de compétences, moins coûteux que l'ingénierie externe.
- * **Financer l'ingénierie de mutualisation** : soutenir des postes dédiés à l'animation intercommunale et à la coopération, essentiels pour les petites et moyennes collectivités dépourvues de ressources internes.
- * **Exiger la cohérence des politiques publiques** : les financeurs doivent s'aligner entre eux (État/Région/Département) pour offrir un cadre lisible et stable, évitant les injonctions contradictoires qui épuisent les territoires.
- * **Intégrer la Mise en récits** : reconnaître comme finançables les démarches narratives, artistiques et participatives qui construisent la vision commune et l'adhésion sociale.
- * **Soutenir l'évaluation et l'essaimage** : allouer des budgets pour documenter les processus, raconter les réussites comme les échecs et diffuser ces apprentissages. La valeur créée doit être visibilisée pour être légitimée.

* **Valoriser les progrès intermédiaires** : prévoir des budgets pour célébrer les victoires d'étape, cruciales pour maintenir la mobilisation collective.

* **Soutenir un droit à l'expérimentation** : mettre en place des financements flexibles, permettant de réajuster les objectifs en cours de route. L'échec doit être reconnu comme une étape d'apprentissage et les enseignements diffusés.

Synthèse pour l'action conjointe

Ce qu'il faut arrêter

- * Financer des **projets isolés** sans ingénierie humaine.
- * Imposer des **solutions descendantes** et technocratiques.
- * Fuir les **conflits** et les controverses.
- * Évaluer uniquement par des **chiffres** (tonnes de CO2, euros).
- * Agir en **silo** (État vs. Région vs. Commune).

Ce qu'il faut commencer

- * Financer des **compagnonnages longs** et des diagnostics sensibles.
- * Coconstruire des **visions partagées** ancrées dans les identités locales.
- * **Instruire les conflits** comme leviers de démocratie et d'innovation.
- * Évaluer les **effets systémiques** (coopération, posture, résilience).
- * Former des **alliances stratégiques** pour la cohérence des politiques publiques.

PERSPECTIVES

*De l'alliance
d'acteurs à
l'Assemblée des
territoires en
transition*

Le temps du basculement

Les enseignements tirés de cinq années d'accompagnement et de plus de 140 territoires mobilisés sont clairs : **la transition ne se décrète pas d'en haut, elle se fabrique dans les territoires.**

Face à l'affaiblissement du pilotage national, **les territoires ne sont plus de simples exécutants, mais les pivots majoritaires de la transformation écologique et sociale.** Cependant, ce potentiel reste inexploité tant que les acteurs restent isolés et que les méthodes demeurent cloisonnées.

Vers une « Assemblée des territoires »

Il ne suffit plus de juxtaposer les initiatives. L'urgence est de passer d'alliances d'acteurs isolés à une véritable **Assemblée des territoires en transition**. Cette nouvelle chambre nationale aurait pour mission de :

- * **Faire caisse de résonance** : amplifier les apprentissages, les réussites et les échecs du terrain pour éclairer les décisions nationales.
- * **Porter un plaidoyer commun** : pousser aux réformes structurelles indispensables (décentralisation effective, fiscalité écologique, simplification des normes) qui libèrent la puissance d'agir locale.
- * **Relier les échelles** : organiser la coopération verticale (État-Région-Département-Intercommunalité-Communes) pour transformer le « mille-feuille » territorial en un écosystème de compétences complémentaires.

L'appel à l'action conjointe

Aux élus territoriaux :
osez la posture de « Pivot Majoritaire »

Assumez votre **rôle de chef d'orchestre local** en construisant des coalitions larges (citoyens, entreprises, chercheurs) et en instaurant une gouvernance qui assume les conflits pour mieux les dépasser. Votre légitimité ne viendra pas de la technique, mais de votre capacité à faire tenir ensemble un projet de territoire désirable et juste.

Aux financeurs :
changez de paradigme d'investissement

Cessez de financer uniquement des « projets » pour commencer à **financer des « capacités collectives »**. Vos enveloppes doivent **soutenir le temps long**, l'ingénierie humaine, l'évolution des postures et l'évaluation qualitative. En conditionnant vos aides à **l'approche systémique et coopérative**, vous garantissez que chaque euro investi renforce durablement la résilience du territoire. C'est un investissement qui coûtera **moins cher sur le long terme** que le soutien à des projets techniques mal positionnés et sources de coûts évitables.

Faire alliance pour transformer le système

La transition écologique n'est pas une somme de mesures techniques, c'est **un changement de système qui exige une alliance inédite** entre celles et ceux qui agissent dans les champs politiques, économiques et citoyens. Rejoindre cette dynamique, c'est accepter de sortir des certitudes pour entrer dans **une nouvelle expérimentation démocratique**. C'est choisir de faire des territoires les laboratoires vivants d'une nouvelle prospérité, solidaire et autonome.

L'invitation est lancée : ne restons pas dans le plaidoyer théorique. Construisons ensemble, dès maintenant, les dispositifs concrets qui permettront aux nouveaux exécutifs locaux de prendre le relais avec les outils, les réseaux et la légitimité nécessaires. Faisons de l'Assemblée des Territoires, en lien avec nos alliés européens, un moteur du **renouveau démocratique et écologique**.

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 alliés 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.

**DIRECTION
DE PUBLICATION**
Julian Perdrigeat

RÉDACTION
Julian Perdrigeat, Benoît Thévard,
Benoît Nenert, Irwina Marchal,
Lucas Bonnet, avec l'appui de
Jean-François Caron, Benjamin
Marias et des membres du conseil
d'administration et de l'association.

MISE EN PAGE
Irwina Marchal