

Réorienter le paquebot monde

Un référentiel ouvert et
partagé entre les communes
résilientes de Yaoundé VI
et de Loos-en-Gohelle.



Une publication réalisée dans le cadre du programme Villes résilientes coordonné par GESCOD, avec les villes de Loos-en-Gohelle et Yaoundé VI, l'appui de la Fabrique des transitions et d'Assoal et le soutien de l'AFD, de l'ADEME et de l'Agence de l'eau Artois-Picardie, avec la participation du Feicom, des CVUC et d'ERA-Cameroun - avril 2026.

Réorienter le paquebot monde

Un référentiel ouvert et
partagé entre les communes
résilientes de Yaoundé VI
et de Loos-en-Gohelle.

SOMMAIRE

INTRODUCTION **06**

Pourquoi un référentiel ? 08

Réorienter le paquebot monde depuis les territoires 09

RÉORIENTER LE PAQUEBOT MONDE **12**

Réorienter : changer de regard pour changer de paradigme 14

L'enjeu de faire apparaître un "nouveau modèle" 18

Commencer par créer les conditions d'engagement 22

Faciliter la coopération 26

Les 5 Fantastiques : synthèse des enjeux
et voies de résolution 29

Les effets des groupes de pairs 31

Adopter une approche "systémique" 33

Enfin, évaluer ce qui compte vraiment 36

Un référentiel pour interroger et améliorer l'action 40

CONCLUSION **44**

Le paquebot-monde se tropicalise, nos référentiels aussi ! 46

Résumé exécutif 47

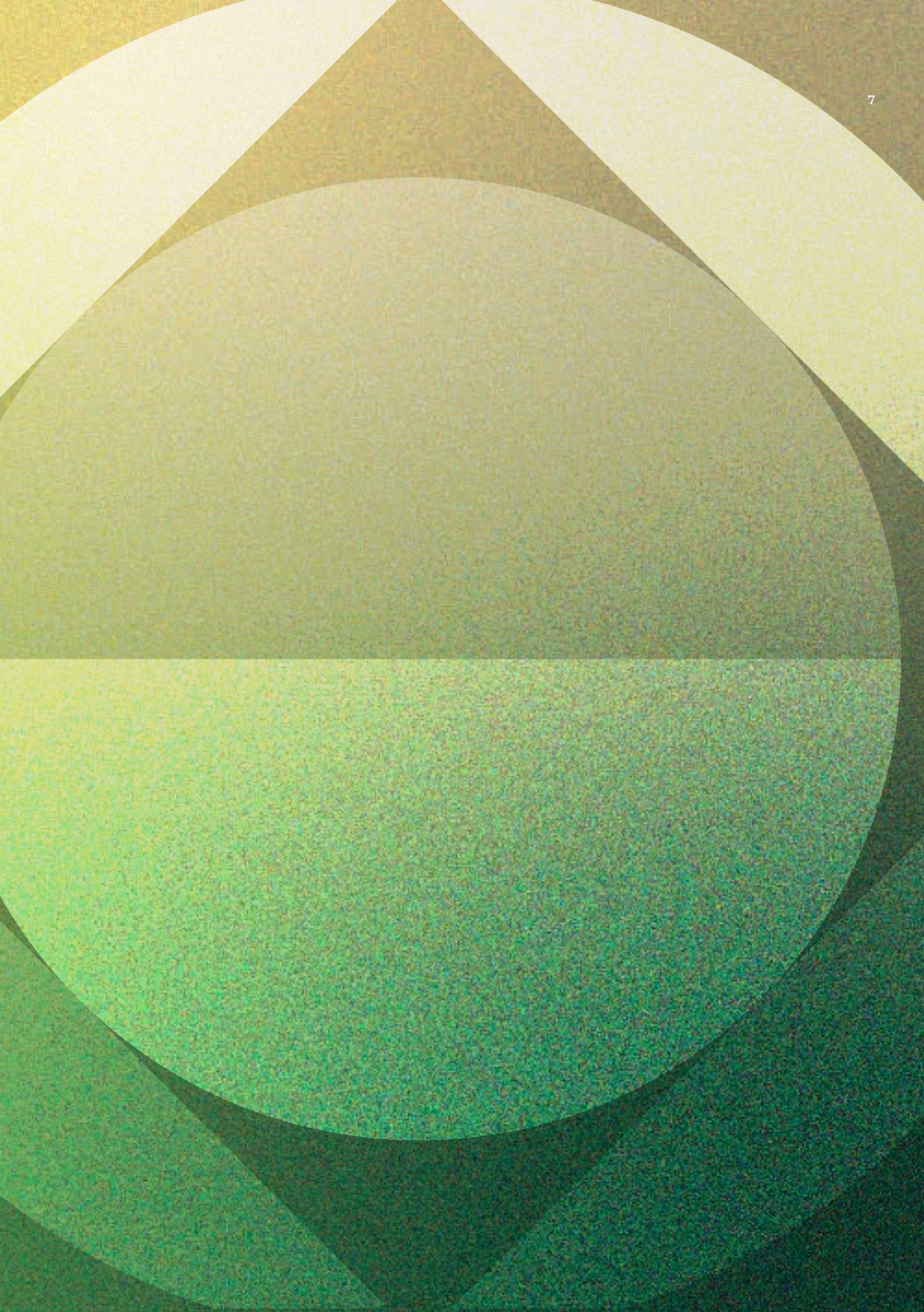
Le programme "Villes résilientes" 51

*« Nous appartenons
désormais à une
même communauté
terrestre. »*

– Achille Mbembe

INTRO- DUCTION





POURQUOI UN RÉFÉRENTIEL ?

Ce document n'est pas un rapport de mission. Ce n'est pas non plus un manuel technique ni un outil pédagogique. C'est un « référentiel vivant », issu du dialogue entre deux territoires :

- Loos-en-Gohelle, commune du bassin minier des Hauts-de-France, marquée par l'effondrement du modèle charbonnier et l'ambition d'un autre modèle de développement ;
- Yaoundé VI, commune d'arrondissement de la capitale camerounaise, confrontée aux défis de l'urbanisation rapide, des inégalités socio-spatiales et du dérèglement climatique.

Ces deux territoires ont accepté de se regarder en face et de confronter leurs vulnérabilités, leurs réussites, leurs imaginaires.

Le programme Villes résilientes, financé par l'AFD, l'ADEME et l'Agence de l'Eau Artois-Picardie, coordonné par GESCOD et avec l'appui d'Assoal et de la Fabrique des transitions, ne soutient pas des infrastructures matérielles : puits, routes, bâtiments. **Il soutient un processus immatériel : celui d'un apprentissage croisé sur la gouvernance, la coopération, la conduite du changement systémique appliquée à des projets opérationnels.** Des enjeux particulièrement difficiles à « attraper » et pourtant « consubstantiels » des transformations à apporter pour atteindre les objectifs mondiaux¹.

Pourquoi un référentiel donc ? Parce qu'un apprentissage non formalisé risque de se perdre. Parce qu'une transformation qui ne se raconte pas ne s'ancre pas et reste marginale.

Ce référentiel vise donc à :

- **Nommer ce qui s'est joué pendant les trois années** même s'il ne pourra jamais en révéler toute la richesse : pour y palier, la mémoire, la capitalisation journalistique, la transmission auprès d'autres territoires intéressés sont clés ;

- **Donner des repères pour d'autres territoires** : il s'agit d'un guide pour l'action collective - « ensemble, faire système » - et d'un passeport pour la mise en relation et la coopération avec d'autres communes et territoires ;
- **Articuler pratiques et références théoriques** : bien qu'on n'évoquera peu les enjeux techniques liés à l'eau, aux déchets, à l'énergie et qu'on évoquera plutôt les enjeux de sciences politiques qui les déterminent ;
- **Interroger le cadre d'intervention publique** : dans une logique ascendante, en partant de ce que les « territoires », en bas, sur le terrain avec les acteurs qui les font vivre, ont à dire et à enseigner, quand ils font l'effort de conceptualiser leur pratique vertueuse. Pourvu qu'on les écoute...

Ce référentiel se situe à la croisée de l'action locale et des grandes réflexions contemporaines sur la transition écologique, la démocratie et la gouvernance des comuns.

Le programme Villes résilientes soutient un processus immatériel : celui d'un apprentissage croisé sur la gouvernance, la coopération, la conduite du changement systémique appliquée à des projets opérationnels.

1. Voir les Objectifs de Développement Durable (ODD) adoptés en 2015.

RÉORIENTER LE PAQUEBOT MONDE DEPUIS LES TERRITOIRES

L'implication des Maires de Yaoundé VI et de Loos-en-Gohelle permet d'emblée de situer le sens profond de cette coopération : **deux territoires différents dans leur histoire, leur géographie et leur trajectoire de développement, mais unis par une volonté commune d'agir face aux défis climatiques, sociaux et environnementaux.**

Chacune de ces villes porte un héritage fort – minier pour Loos-en-Gohelle, marqué par une urbanisation rapide et des vulnérabilités socio-environnementales pour Yaoundé VI – et reconnaît dans l'autre un partenaire capable d'enrichir sa propre lecture de l'avenir.

Du côté des institutions partenaires, l'engagement mutuel de l'Agence Française de Développement, de l'ADEME et de l'Agence de l'Eau Artois-Picardie éclaire l'audace de soutenir un projet qui ne finance pas la construction d'infrastructures tangibles – pas de puits, pas d'édifices – mais une architecture immatérielle de gouvernance partagée, de coopération, d'implication citoyenne et d'ingénierie territoriale dans le portage et le pilotage des transitions écologiques. Rémi Rioux, Directeur de l'AFD en visite officielle à Loos-en-Gohelle en 2026 aura d'ailleurs été au départ de cette idée !

La coordination assurée par GESCOD qui intervient statutairement pour des collectivités de la Région Grand Est et le déport exceptionnel de Lianes Coopération qui intervient habituellement pour les collectivités des Hauts-de-France où se situe Loos-en-Gohelle, commune à l'initiative du programme, permet d'illustrer l'intérêt stratégique d'un tel projet : GESCOD coordonne ici un dispositif en dehors de son périmètre géographique habituel, en lieu et place de Lianes Coopération parce que l'organisation dispose d'une antenne au Cameroun, pays partenaire. Ce déplacement ouvre un espace pour faire émerger

une coopération « originale » qui dépasse les cadres habituels et produit, au final, ses propres règles, sa propre dynamique au fur et à mesure qu'elle avance. Par exemple en impliquant des écoles sans que cela ne figure au cadre logique de référence initial !

Pour la Fabrique des transitions et Assoal, associations française et camerounaise chargées de l'animation des échanges, il s'agit de situer ce travail dans leurs trajectoires respectives : s'engager dans une démarche réflexive, apprenante et internationale ouvre de nouvelles perspectives pour leurs projets associatifs. Cela enrichit leurs méthodes et renforce la pertinence de leurs actions. **Cette coopération est bien plus qu'un partenariat institutionnel : elle constitue une opportunité de transformation mutuelle.** Les échanges permettent de confronter les réalités locales, d'interroger les pratiques, de croiser les savoirs issus du terrain et d'alimenter de nouveaux modes de gouvernance, de participation citoyenne et de résilience.

La mise en dialogue entre les expériences de Loos-en-Gohelle et Yaoundé VI renforce les capacités des équipes et ouvre des passerelles durables entre acteurs du Nord et du Sud, au service de villes plus inclusives, durables et résilientes.

Cette dynamique de co-apprentissage et de co-construction constitue l'une des clefs de voûte du programme Villes résilientes : **elle porte la conviction que la transformation du monde ne peut être pensée qu'en réseau, en réciprocité, et à partir des territoires eux-mêmes.**

Ainsi, la réorientation du « paquebot-monde » commence ici : dans des villes qui apprennent à regarder autrement leur histoire, leurs ressources, leurs fragilités et leurs forces, et qui choisissent de se tenir côte à côte pour inventer ensemble un avenir habitable.

Le philosophe Edgar Morin¹ parle de « métamorphose ». Bruno Latour² nous invite à « atterrir » sur une Terre devenue vulnérable. Achille Mbembé³ évoque une « communauté terrestre » liée par un destin partagé. Ces références ne sont pas décoratives. Elles placent ce programme dans la perspective d'une écologie décoloniale. Et décrivent une réalité : le monde globalisé fonctionne comme

un paquebot lancé à grande vitesse, structuré par un modèle extractiviste et productiviste. Or, ce paquebot, foncièrement inégalitaire, se heurte désormais aux limites planétaires.

Peut-on réorienter un tel navire ? Oui mais pas depuis le sommet, par décrets. La réorientation commence dans les territoires.

Loos-en-Gohelle, après la fin des mines, a dû inventer un autre modèle. Yaoundé VI, confrontée aux vulnérabilités urbaines et climatiques, est en voie de réinventer le sien. Ces deux territoires ont compris que la transition n'est pas seulement technique : elle est culturelle, institutionnelle et démocratique. Les institutions partenaires ont accepté de soutenir une innovation immatérielle : construire des modalités de gouvernance partagée. C'est un pari.

Christophe Dejours⁴ nous rappelle que le travail vivant dépasse les procédures formelles. Ce qui transforme un territoire ne se mesure pas uniquement en indicateurs physiques, mais en capacités relationnelles, en confiance, en apprentissages.

Cette dynamique de co-apprentissage porte la conviction que la transformation du monde ne peut être pensée qu'en réseau, en réciprocité, et à partir des territoires eux-mêmes.

1. Edgar Morin, "Éloge de la métamorphose", Le Monde, 31 décembre 2010.

2. Bruno Latour, Où atterrir, La Découverte, 2017.

3. Achille Mbembe, La communauté terrestre, La Découverte, 2023.

4. Christophe Dejours, La panne : repenser le travail et changer la vie, entretien avec B. Bouniol, Bayard, 2012.

TRAVAUX PRATIQUES

QUESTION AU LECTEUR

Dans votre territoire :

- Quelles expériences de référence mériteraient d'être formalisées ?
- Quels apprentissages clés restent aujourd'hui tacites et devraient être transmis ?
- Qui pourrait contribuer à les mettre en récit et qui cela pourrait-il intéresser ?

DIAGNOSTIC RAPIDE

En groupe, posez-vous trois questions :

- Quels sont les principaux chocs que votre territoire a traversés ces 30 dernières années ?
- A-t-il su en tirer un apprentissage collectif ?
- Ce savoir est-il transmis ?

LA FABRIQUE DES TRANSITIONS



Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique, 2022.

Des principes directeurs issus de l'expérience de territoires pionniers des transitions en France.



Les 4 Fantastiques des territoires en transition, 2022.

Les freins et leviers des quatre typologies d'acteurs territoriaux clés pour porter les transitions.



Les 5 Dimensions de la Mise en récits (M.E.R.), 2024.

Un outil de conduite de changement, au-delà du storytelling et le renouvellement des imaginaires.

ASSOAL



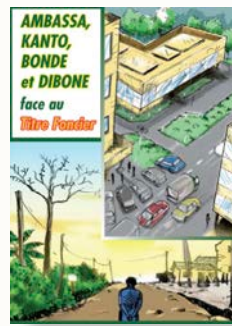
Guide méthodologique des coopératives d'habitat

Les principes, étapes et outils nécessaires à la création et à la gestion de coopératives d'habitat, pour favoriser l'accès au logement.



Boîte à images du Budget Participatif

Les principes, étapes et rôles des acteurs dans la mise en œuvre du budget participatif, de manière accessible et illustrée.



Ambassa, Kanto, Bondé et Dibone face au titre foncier

Sensibilisation aux enjeux de la sécurisation foncière à travers l'histoire de quatre personnages.

RÉORIENTER LE PAQUEBOT MONDE



RÉORIENTER : CHANGER DE REGARD POUR CHANGER DE PARADIGME

L'échec du « développement »

Le paradigme du « développement » des années 1980 reposait sur :

- la croissance économique,
- l'industrialisation,
- la modernisation accélérée,
- l'intégration au marché global.

Or ce modèle produit des externalités négatives massives : inégalités, destruction écologique, vulnérabilité systémique. Kate Raworth, dans sa théorie du Donut¹, montre que le développement doit désormais s'inscrire entre deux limites :

- un plancher social (dignité humaine),
- un plafond écologique (limites planétaires).

Yaoundé, capitale politique du Cameroun, incarne les contradictions des villes africaines contemporaines. La croissance urbaine rapide s'y accompagne d'une pauvreté persistante, de fortes disparités socio-spatiales et d'un accès inégal aux services de base.

Les délégués loossois ont constaté que dans les quartiers, notamment à Yaoundé VI, une grande partie des populations vit dans des conditions de précarité marquées par l'habitat informel, l'insécurité foncière, le chômage des jeunes et la vulnérabilité face aux risques environnementaux (inondations, érosion, pollution).

Cette situation invite à une relecture critique du « développement » tel que promu dans les années 1980, largement fondé sur

la croissance économique, la modernisation accélérée et des modèles exogènes. Aujourd'hui, ce paradigme apparaît comme un échec, incapable de répondre durablement aux enjeux sociaux, environnementaux et humains des villes du Sud.

À Loos-en-Gohelle, les délégués camerounais ont observé une autre facette de l'échec du développement : celle des séquelles laissées par le modèle industriel fossile. Le bassin minier porte encore la mémoire du charbon, de la pauvreté relative, des inégalités durables, de la désindustrialisation et, plus récemment, d'une montée des tensions sociales et politiques. Là aussi, les promesses du développement - emploi, confort matériel, mobilité ascendante - ont laissé derrière elles une longue traîne de vulnérabilités.

Mais Loos-en-Gohelle et Yaoundé VI engagent un travail de réorientation.

- **En devenant l'une des villes pilotes françaises du développement durable, Loos-en-Gohelle propose une alternative au modèle fossile.** La commune démontre qu'il est possible de se relever des chocs, de reconstruire une économie coopérative, de réinventer la gouvernance locale et de placer les habitants au cœur des choix collectifs.
- **À Yaoundé VI, des initiatives locales porteuses de sens et d'espoir émergent :** mobilisations citoyennes, actions de la société civile, innovations sociales et écologiques, pratiques solidaires et résilientes. Ces dynamiques montrent qu'un autre chemin est possible - un développement repensé à partir des territoires, des savoirs locaux et de la coopération entre acteurs, au cœur même des défis urbains contemporains.

Cette comparaison met en évidence une réalité simple. **En France comme au Cameroun, les problèmes sont de même nature, même si leurs intensités diffèrent.**

- Au Cameroun : un extractivisme souvent débridé, comme l'illustrent les échanges avec la Plateforme d'encadrement des acteurs du secteur minier et des changements climatiques (PLASMIC2).



Photo (Léa Tramontin, Territoires Audacieux) : Jacques Yoki Onana, Maire de la commune d'arrondissement de Yaoundé VI et Geoffrey Mathon, Maire de la Ville de Loos-en-Gohelle, entourés de membres des deux délégations, à Yaoundé, février 2024.

- En France : les limites d'un scénario technosolutionniste qui ne questionne pas assez le mode de vie occidental ni la consommation de minerais et terres rares nécessaires aux énergies renouvelables.

Des deux côtés, les effets du dérèglement climatique – érosion de la biodiversité, pression sur l'eau, fragilisation de l'agriculture, disparités socio-économiques, dérèglements climatiques et phénomènes météorologiques extrêmes – imposent de penser en termes d'adaptation, en complément des enjeux d'atténuation.

Une question se pose alors : jusqu'où pouvons-nous réellement nous adapter ? Et, en miroir : quels enseignements les territoires français peuvent-ils tirer de la capacité d'adaptation des territoires camerounais ? Et inversement ?

Les enjeux de la « résilience » et de la « coopération décentralisée »

À Loos-en-Gohelle, la résilience s'inscrit d'abord dans l'histoire : la ville a dû se re-

construire après les guerres, puis après la fermeture des mines dans les années 1980. Cette trajectoire singulière a donné lieu à un apprentissage progressif : expérimentations, mobilisation citoyenne, transformation du modèle socio-économique, effort de reconstruction d'une identité collective. Ce travail offre des pistes pour d'autres villes confrontées à des chocs industriels ou environnementaux, même si les conditions de répliquabilité restent limitées : l'effondrement local qu'a vécu Loos apparaît parfois, pour des territoires qui ne connaissent pas encore de difficultés majeures, comme une condition pour pouvoir se transformer. Mais cette condition d'un choc initial n'est pas suffisante ni indispensable pour autant, comme l'exemple de Hénin-Beaumont, à 10 km de Loos-en-Gohelle, le démontre : absence de visée de développement, népotisme et corruption ont jeté cette commune dans les mains de l'extrême droite qui ne porte aucune dynamique de transition. La transition est une question de volonté et de développement des capacités, elle ne dépend pas d'un choc initial.

Aujourd'hui, Loos-en-Gohelle poursuit ce travail à travers la construction de sa nouvelle Boussole 2050, à la fois feuille de route communale à l'horizon 2050, portée en lien avec le bureau d'études Phoenix Conseil, et exercice de professionnalisation et de renforcement de

la culture de gestion des risques et de sécurité.

À Yaoundé, la résilience prend d'autres formes : une capacité remarquable d'adaptation face aux risques d'éboulements, d'inondations, aux contraintes d'un territoire accidenté et à l'urbanisation accélérée. Le projet d'Agence Municipale de l'Eau et de l'Environnement (AMEE) vise précisément à doter la commune des moyens institutionnels, techniques et humains pour répondre durablement à ces enjeux.

Dans les deux contextes, la résilience ne se limite pas à la survie. Elle implique des dimensions de robustesse, de changements culturels, d'apprentissage collectif – comme le souligne Olivier Hamant² – dans un monde devenu profondément instable.

La coopération décentralisée devient alors un levier essentiel. Elle permet d'apprendre dans les deux sens, Sud-Nord et Nord-Sud, en assumant la réciprocité. Ce programme doit beaucoup au soutien de l'AFD, de GESCOD, de Lianes Coopération, du réseau RITIMO, de la Fondation pour le Progrès de l'Homme (FPH) et son Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique, en particulier aux travaux de Pierre Calame sur la gouvernance et les territoires.

Les métaphysiques africaines pour débloquent le futur

Les échanges entre les deux délégations ont été nourris par une dimension essentielle : l'art africain de la parole, des images et des récits. Les discussions se sont principalement tenues en langue française, ce « butin de guerre » évoqué par l'auteur algérien Kateb Yacine, mais elles ont été profondément imprégnées d'oralité, de symboles, de métaphores, de références culturelles locales.

Pour les Loossois, cette richesse a été une source d'inspiration. Pour les acteurs de Yaoundé VI, l'importance accordée à l'écriture, à la formalisation, à la trace écrite – indispensable pour diffuser le message dans les institutions et auprès des habitants – a également constitué un apprentissage. L'un des enseignements forts est la nécessité de tresser

narrations orales et récits écrits, pour conserver, transmettre et structurer les dynamiques de transformation.

Autre élément marquant : la parenté à plaisanterie, omniprésente lors des échanges. Elle a contribué à créer un espace de fraternité et de sororité, à dire les choses « en vérité », à développer cette forme d'honnêteté mutuelle qui est la condition de toute coopération authentique. Les délégations ont été volontairement composées de manière symétrique, avec des « homologues », afin de faciliter ce dialogue d'égal à égal.

Mais derrière la convivialité, une question grave traverse les deux territoires : comment débloquent le futur, alors que celui-ci semble confisqué par des logiques héritées – extractivisme, racisme, colonialisme, effondrement écologique, guerres, tentations autoritaires, etc. ? Les deux délégations partagent un même constat : l'avenir demeure bridé non seulement par des contraintes matérielles, mais aussi par des manques d'imaginaires, un déficit de nouveaux récits.

C'est ici que les métaphysiques africaines offrent un apport décisif :

- la capacité à voir au-delà du visible et à considérer que l'invisible façonne le visible,
- à s'intéresser aux dimensions immatérielles, symboliques, relationnelles,
- à reconnaître l'importance sacrée des totems, symboles et tabous.

Les travaux de Felwine Sarr³ éclairent cette perspective : l'Afrique n'est pas en retard ; elle porte déjà des germes d'avenir, des manières d'être et de penser susceptibles d'inspirer le monde. Et pour le dire comme Achille Mbembe⁴ : elle est une « puissance en réserve ».

1. Kate Raworth, *La théorie du Donut*, Éditions Plon, 2018.

2. Olivier Hamant, *Antidote au culte de la performance : la robustesse du vivant*, Gallimard, 2023.

3. Felwine Sarr, *Afrotopia*, Philippe Rey, 2016.

4. Achille Mbembe, *Brutalisme*, La Découverte, 2023.

Dans les deux contextes, la résilience ne se limite pas à la survie. Elle implique des dimensions de robustesse, de changements culturels, d'apprentissage collectif – comme le souligne Olivier Hamant – dans un monde devenu profondément instable.

TRAVAUX PRATIQUES

17

TRAVAILLER SUR LES RÉCITS POUR DEBLOQUER LE FUTUR

- Quel sont les récits dominants de votre territoire qui empêchent un autre monde d'advenir ?
- Qui en est exclu ? Qui n'a pas voix au chapitre mais pourrait ouvrir une autre voie ?
- Quel récit alternatif pourrait faire apparaître un futur désirable ?

L'ENJEU DE FAIRE APPARAÎTRE UN « NOUVEAU MODÈLE »

Se projeter vers un futur désirable

Dans les deux territoires, la projection vers l'avenir commence par les rêves et leur interprétation.

À Loos-en-Gohelle, l'oiseau emblématique - le traquet motteux, cher à Jean-François Caron - Maire honoraire de la Ville - symbolise cette capacité à se projeter vers un futur désirable malgré un passé miné : un oiseau rare venu nicher sur la dette en carbone symbole d'un nouvel essor.

À Yaoundé VI, les récits transmis autour de *La colline aux oiseaux* par un poète et chef traditionnel¹ remplissent une fonction similaire : ils connectent les aspirations d'avenir à des symboles identitaires profondément ancrés.

Les logos des deux villes expriment également cette projection : Loos-en-Gohelle y affirme son ancrage minier et sa transition écologique avec le Phénix ; Yaoundé VI associe nature, relief et dynamique communautaire. Ces symboles donnent un cap, une étoile vers laquelle les acteurs collectifs peuvent orienter leur action.

C'est ce qu'on appelle le « nouveau modèle » :

- une vision du futur construite depuis les territoires ;
- formulée collectivement, à partir des besoins fondamentaux et du renouvellement des imaginaires ;
- compatible avec les limites planétaires et le plancher social décrits dans le Donut de Kate Raworth ;

- assumant que l'économie est un moyen, non une fin en soi.

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) constituent un repère international utile vers ce nouveau modèle, mais non exempt de critiques : risque d'instrumentalisation, de greenwashing, ou de réduction technocratique. Le programme a particulièrement travaillé l'ODD 17 sur la gouvernance et les partenariats, en écho aux droits culturels.

Loos-en-Gohelle dispose d'un long savoir-faire en matière de co-construction de projet de territoire : la Charte du Cadre de Vie en est un exemple. À Yaoundé VI, l'AMEE et son comité consultatif s'engagent dans une démarche similaire : clarifier la vision, structurer la participation, formaliser une trajectoire collective et des mécanismes de redevabilité démocratique.

L'apparition d'un nouveau modèle repose aussi sur un travail de mémoire. Les deux villes partagent un passé « miné » à dépasser.

- Loos a dû panser les plaies du charbon et de la désindustrialisation, menée comme une entreprise « coloniale » comme l'évoquait l'ancien Premier ministre français Pierre Mauroy ;
- Yaoundé porte l'héritage de l'histoire coloniale, de la guerre d'indépendance et des processus post-coloniaux.

Dans les deux cas, c'est un rapport confisqué à la terre, comme le suggère Fatima Ouassak².

Ce travail de mémoire, à partir de la terre, permet de dépasser les traumatismes et de libérer la capacité d'imaginer l'avenir.

Les défis d'aujourd'hui - pauvreté, inégalités, besoins de base non satisfaits, aspiration à la dignité et à la reconnaissance - exigent un nouveau modèle qui articule transition écologique et justice sociale. Et les défis de demain ? La prospective climatique dessine des scénarios à +2, +3 ou +4°C qui exigent d'inventer des stratégies d'adaptation robustes.

Pour être utile, ce cap doit être :

- défini de façon participative,



Photo (Léa Tramontin, Territoires Audacieux) : la Base 11/19 et les terrils de l'ancienne mine de charbon, classés au patrimoine mondial de l'UNESCO, Loos-en-Gohelle, juin 2025.

- stabilisé une fois suffisamment mature,
- formalisé dans des projets de territoire (Charte du Cadre de Vie / Boussole Loos-soise, statuts de l'AMEE).

Formaliser ne signifie pas figer : le modèle doit rester vivant, évolutif. Comme le dirait Bruno Latour³, il s'agit d'un enjeu civilisationnel pour les « terrestres ».

Se détacher de « l'ancien modèle »

Lors d'un atelier dédié, les participants ont souligné la difficulté à critiquer « l'ancien modèle » lorsqu'on a encore les deux pieds dedans. Il fallait procéder progressivement : observer d'abord ses limites, puis comprendre pourquoi il ne répond plus aux besoins.

Cet ancien modèle – qui reste encore pour beaucoup le modèle « actuel » – est caractérisé par :

- les énergies fossiles,
- l'extractivisme,
- la consommation linéaire et jetable,
- la logique capitaliste productiviste,
- une vision autoritaire et inégalitaire du développement.

Il promettait confort matériel, hygiène, santé, éducation : des aspirations parfaitement légitimes. Mais en pratique, ses externalités – pollution, maladies chroniques, effondrement de la biodiversité, inégalités – montrent qu'il ne tient plus ses promesses.

Ce travail de mémoire, à partir de la terre, permet de dépasser les traumas et de libérer la capacité d'imaginer l'avenir.

La pandémie de COVID-19 et la crise climatique mettent en lumière ce constat : une planète malade signifie une humanité malade.

Pour autant, il ne s'agit pas de « jeter le bébé avec l'eau du bain ». **Les liens d'attachement à l'ancien modèle sont réels : culturels, identitaires, affectifs. La transition exige un travail de deuil et un réattachement à ce qui compte réellement : non pas le charbon ou le pétrole, mais une vie digne.**

Les deux territoires ont développé des approches culturelles pour accompagner ce processus :

- les Gohéliades à Loos-en-Gohelle, fêtes populaires célébrant l'identité locale en transformation, mise en valeur des terrils par des spectacles culturels participatifs son et lumière, du land-art...
- le festival Grassfield à Yaoundé VI, qui valorise les héritages culturels de l'une des communautés les plus importantes de la commune, tout en les ouvrant au changement.

Dépasser l'ancien modèle implique d'interroger ce qu'il comporte de profondément identitaire et de mobiliser un courage collectif pour faire émerger une identité ouverte. La pensée de la créolisation d'Édouard Glissant⁴ éclaire ce mouvement : intégrer l'autre, sans se perdre soi-même, pour faire advenir une culture nouvelle.

Engager la « transition » de l'ancien vers le nouveau modèle

La transition est un processus, un passage étroit et délicat – pour reprendre l'image de l'élu montagnard français Pierre Leroy⁵ – ou bien encore un chemin qui serpente à travers la brousse, obligeant à partir la nuit dans l'incertitude en espérant l'aube – pour reprendre la métaphore de Sa majesté Fabien Mbassi Mbassi, membre de la délégation camerounaise.

Ce n'est jamais une trajectoire linéaire : c'est une marche ponctuée d'essais, d'erreurs, de réajustements.

Elle demande un autre mode de portage, un autre *leadership*. Les acteurs publics y jouent un rôle d'exemplarité, parfois symbolique mais essentiel. La leçon de citoyenneté lors de la levée du drapeau à la mairie de Yaoundé VI est un exemple fort : montrer la voie par le geste et par le rituel.

La transition implique aussi une conduite du changement systémique :

- accueillir les résistances ;
- comprendre qu'elles sont saines y compris quand elles expriment une opposition ;
- les qualifier / canaliser utilement pour en faire des moteurs du changement, dépasser les contradictions ;
- co-construire simultanément les orientations et les manières d'y parvenir.

Ce travail revient à réorienter le système depuis les territoires. À la manière de la fonction des cellules souches, le premier enjeu est de créer les conditions du premier pas, sécuriser la prise de risque, reconnaître le droit à l'erreur. Et d'une cellule à l'autre, créer les conditions de la généralisation. C'est dans cet espace protégé que peut commencer la transformation.

Dépasser l'ancien modèle implique d'interroger ce qu'il comporte de profondément identitaire et de mobiliser un courage collectif pour faire émerger une identité ouverte.

1. Emmanuel Bityeki, Tcholliré : la colline aux oiseaux, SOPECAM, 2004.

2. Fatima Ouassak, Pour une écologie pirate, La Découverte, 2023.

3. Bruno Latour, Où atterrir, La Découverte, 2017.

4. Édouard Glissant, Traité du Tout-Monde, Gallimard, 1997.

5. Pierre Leroy, Passage délicat, Actes Sud, 2021.

AVEZ-VOUS UN CAP EXPLICITE ?

Dans votre territoire, pourrait-on répondre sans hésiter à ces trois questions ?

- Quel futur voulons-nous éviter ?
- Quel futur voulons-nous rendre possible ?
- Quelles valeurs ne sont pas négociables ?

L'ÉTOILE DU TERRITOIRE (45 MINUTES)

- En groupe, écrivez 10 mots qui décrivent le futur désirable.
- Regroupez-les en 3 à 5 grands principes.
- Pour chaque principe, identifiez 1 décision concrète que votre collectivité pourrait prendre dans l'année.

MÉMOIRE ET FUTUR

Un territoire sans mémoire partagée a du mal à décider, car il n'a pas d'accord sur ce qui compte. Quelles mémoires sont invisibles dans votre commune ? Qui n'est jamais invité à raconter ?

Cartographie des traumas et des fiertés

- Sur une carte ou une frise, placez 5 événements douloureux et 5 événements porteurs.

- Discutez : quels événements structurent encore nos décisions ?
- Identifiez une action de transmission (école, musée, récit, cérémonie, débat public)

Attachements et renoncements (45 min)

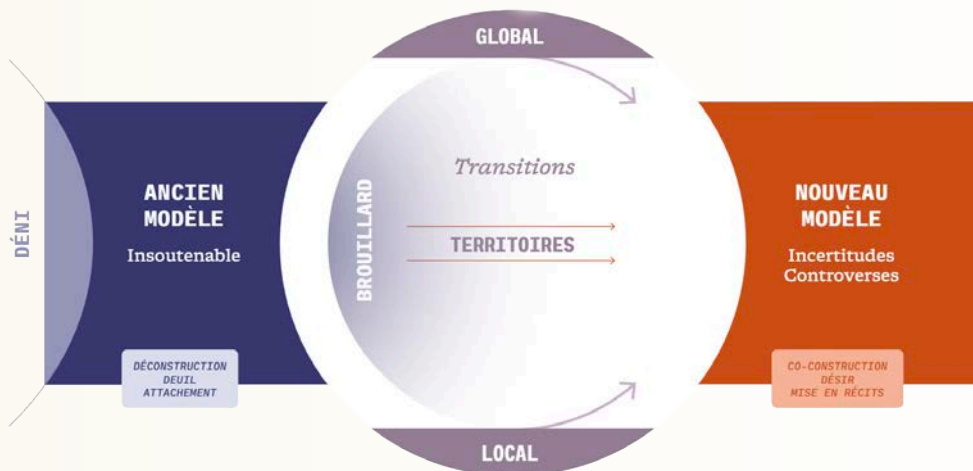
- Chaque participant écrit 3 choses auxquelles il tient dans l'ancien modèle.
- Puis 3 choses qu'il sait devoir réduire ou abandonner.
- Discussion : comment accompagner ces renoncements par des alternatives désirables ?

Déconstruire un modèle

Listez :

- 5 promesses de l'ancien modèle.
- 5 conséquences négatives observables sur votre territoire.
- 3 éléments auxquels vous restez attaché malgré tout.

Illustration (ci-dessous) : schéma "transitions", La Fabrique des transitions, 2020.



COMMENCER PAR CRÉER LES CONDITIONS D'ENGAGEMENT

Impliquer les « habitants » et partir des besoins

Dans une démarche de transition, l'implication des habitants est la condition première. **Comme le dit l'adage mobilisé lors des ateliers, principe fondamental du développement local : « la marmite bout par le bas ». C'est à partir des besoins exprimés et vécus par les habitants que l'action publique peut se transformer.**

Et comme la marmite, cette participation repose sur une articulation entre trois « pieds » :

- habitants / acteurs
- agents,
- élus.

C'est le fondement du développement local, tel qu'expérimenté à Loos-en-Gohelle (voir *Le référentiel loosois de l'implication citoyenne*) et à Yaoundé VI (voir *Le référentiel de cogestion et de mise en œuvre du budget participatif*).

À Yaoundé VI, plusieurs besoins essentiels donnent lieu à des réponses co-construites :

- l'irrigation participative de l'eau (documentée dans la vidéo filmée par nos journalistes embarqués),
- la cogestion des châteaux d'eau,
- les tontines comme mécanismes solides d'autofinancement et de solidarité,
- le budget participatif inspiré des expériences du Brésil et adapté par Assoal depuis 2009.

À Loos-en-Gohelle, les projets *fifty-fifty* (50 % commune – 50 % habitants), mobilisés dans de nombreux quartiers, illustrent la même dyna-

mique : soutenir l'initiative citoyenne tout en structurant un cadre municipal qui sécurise les projets et la capacitation des acteurs.

Cette participation ne peut cependant pas se limiter à de la représentation symbolique. Elle nécessite :

- l'expression structurée des besoins,
- la qualification des demandes,
- la cartographie des parties prenantes (comme l'outil « radar » utilisé en atelier),
- des dispositifs qui permettent une implication réelle et donc de la coresponsabilité.

Co-construire l'action implique un partage clair des rôles :

- les élus portent la vision,
- les agents facilitent et soutiennent,
- les habitants contribuent, expérimentent, proposent.

« La marmite bout par le bas » : c'est à partir des besoins exprimés et vécus par les habitants que l'action publique peut se transformer.

Cette dynamique exige un engagement significatif des agents et élus : disponibilité, écoute, adaptation continue ainsi que des cadres de réflexivité pour améliorer la pratique et tirer les enseignements des échecs ou des réussites... Avec une vigilance quant à la charge mentale et aux risques psycho-sociaux que cela peut entraîner. Les cadres managériaux doivent donc être particulièrement attentifs aux signaux faibles qu'ils peuvent identifier et être formés à la gestion de ces risques.

Mais une fois en place, cette dynamique ouvre un espace de démocratie active, où l'on réfléchit et agit ensemble. Elle renforce



Photo (Léa Tramontin, Territoires Audacieux) : réunion de travail réunissant des membres des deux délégations, Loos-en-Gohelle, juin 2025.

également la redevabilité : chacun doit pouvoir comprendre comment ses apports influencent les décisions et comment la collectivité répond à ses engagements.

Impliquer « les garants de la tradition et du vivant » dans l'innovation

Chaque territoire possède des « garants du vivant et de la tradition », même si leurs formes varient :

- à Yaoundé VI, les chefs traditionnels,
- à Loos-en-Gohelle, les scientifiques, les chercheurs, les acteurs culturels, qui portent une autre forme de « voix du vivant ».

Les ateliers ont montré que ces deux types d'acteurs - chefs traditionnels et scientifiques - enrichissent les « 4 Fantastiques » de la Fabrique des transitions (élus, agents, acteurs socio-économiques ou organisations de la société civile et représentants de l'Etat territorial). Ce sont les acteurs essentiels des transitions sur les territoires, qui détiennent tous une clef de réussite, ou d'échec, du changement de modèle. Ils apportent :

- une profondeur historique ou scientifique ;
- une dimension symbolique et métabolique ;
- une lecture écosystémique du territoire.

Encore faut-il les intégrer correctement et éviter de commettre quelques impairs :

- ne pas faire se lever un chef traditionnel lors d'une prise de parole ;
- ne pas demander à un scientifique de décider, mais de nourrir le débat ;
- respecter leurs codes, leurs temporalités, leurs postures.

À Loos-en-Gohelle, le Conseil scientifique joue ce rôle d'appui à la décision. À Yaoundé VI, le Conseil des chefs traditionnels accompagne les dynamiques locales.

Dès lors, plusieurs pistes émergent :

- installer un Conseil des sages à Loos-en-Gohelle ?
- installer un Conseil scientifique pour l'AMEE à Yaoundé VI ?

Ces deux formes de tradition - culturelle et scientifique - partagent une même caractéristique : elles ne sont pas figées.

- Les traditions évoluent avec la vie sociale, l'égalité de genre, les pratiques communautaires.
- La science est une quête, non une vérité définitive : elle se transforme à mesure que s'accumulent les connaissances.

Les intégrer à l'innovation, c'est reconnaître que toute transition repose sur des racines vivantes, capables de dialoguer avec les changements.

L'approche patrimoniale – ce que l'on possède, ce qu'on veut préserver, ce qu'on souhaite transmettre – constitue une porte d'entrée puissante pour la transition.

Cultiver l'envie d'agir pour préserver le « cadre de vie » qui est le sien

S'engager suppose de partir de ce à quoi les gens tiennent : leur patrimoine matériel et immatériel, leur histoire, leurs paysages, leurs usages, leurs ressources quotidiennes. **L'approche patrimoniale – ce que l'on possède, ce qu'on veut préserver, ce qu'on souhaite transmettre – constitue une porte d'entrée puissante pour la transition.**

Dans le bassin minier, l'inscription au Patrimoine mondial de l'UNESCO a joué un rôle structurant dans la valorisation de l'identité locale. Au Cameroun, des démarches comme le projet INFRAPATRI porté par le CNRS et l'Université de Yaoundé 1 posent les bases d'une reconnaissance des patrimoines matériels et immatériels portés par les communautés : en étudiant les savoirs et les formes d'attachement au végétal des habitants. Il prend appui sur la notion « d'infra-patrimoine », permet-

tant d'appréhender le rapport mémoriel des citoyens au végétal, rarement reconnu par les démarches institutionnelles.

Les deux territoires développent également des expériences en écoconstruction :

- à Loos-en-Gohelle, via le Cd2e, centre de référence sur les matériaux et technologies durables,
- à Yaoundé VI, via la valorisation de la terre cuite, de l'artisanat, des matériaux naturels, pour laquelle Assoal est particulièrement engagée et reconnue, en complémentarité du travail de la MIPROMALO.

Le patrimoine, c'est aussi l'eau – ressource vitale et symbole collectif :

- les cours d'eau de Yaoundé (souvent non nommés ou non reconnus, disparus du langage qu'il s'agit de réhabiliter par la mémoire ou de renommer par une approche culturelle) ;
- les cours d'eau enfouis de Loos-en-Gohelle, du fait des affaissements de terrain liés à l'activité minière.

Ces savoirs vernaculaires, anthropologiques et mémoriels – comme ceux portés par l'association Tamtam Mobile – doivent dialoguer avec les cadres institutionnels (les Schémas d'Aménagement et de Gestion de l'Eau, les Commissions Locales de l'Eau en France ; les espaces de dialogues entre agences de l'eau que l'AMEE dans son partenariat avec CAMWATER au Cameroun cherche à faire émerger).

Cultiver l'envie d'agir, c'est faire naître une culture de la coopération, appuyée sur :

- des compétences psycho-sociales (écoute, confiance, empathie),
- des outils pratiques,
- un travail continu (car la coopération ne se décrète pas).

C'est en construisant cette culture commune que les territoires peuvent prendre soin ensemble de leurs ressources : matériel, naturel, immatériel, culturel.

POINT DE VIGILANCE

Un dispositif participatif peut échouer non par manque d'intérêt, mais par surcharge : trop de réunions, pas de redevabilité, pas de résultats visibles, fatigue des mêmes personnes.

RADAR DES PARTIES PRENANTES (1H)

- Listez toutes les parties prenantes selon leur niveau d'engagement / niveau d'adhésion au projet
- Classez : influence / impact / intérêt.
- Identifiez 3 publics à aller chercher « hors des murs » et comment.

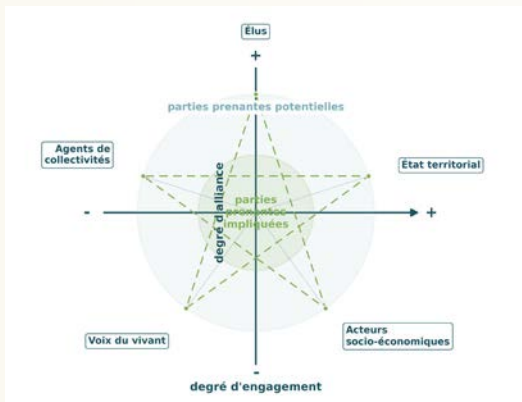


Illustration ci-dessus : cartographie des parties prenantes d'un diagnostic sensible.

LES '4 FANTASTIQUES' + 2 VOIX DU VIVANT À PRENDRE EN COMPTE

- Sur un schéma, placez : habitants, élus, agents, acteurs socio-éco, représentants de l'Etat territorial. Ajoutez des garants du vivant/tradition + scientifiques.
- Pour chaque catégorie : quel rôle ? Quelle limite ? Quel besoin de reconnaissance ? Quel apport qu'elle seule peut apporter ?

Pour aller plus loin : l'agora des "Fantastiques" acteurs de la conduite de changement en sagesse et en intelligence collective :

- Réunissez quelques représentants de chaque catégorie.

- Leur mettre à disposition un « facilitateur » garant de la bonne circulation des idées et de la parole en toute confidentialité.
- Faites les s'exprimer avec un ambassadeur pour chacune sur leur rôle et attentes respectives, faites vivre le débat
- Organisez un dialogue entre les catégories d'acteurs et notez les attentes / besoins mutuels identifiés / contradictions éventuelles à instruire et qualifier.
- Faites leur prendre un engagement chacune pour améliorer le pouvoir d'agir ensemble
- Célébrez cette dynamique démocratique profonde

RÉVÉLER LES ATTACHEMENTS CULTURELS

Objectif : Identifier ce qui relie profondément les habitants à leur territoire pour ancrer la transition écologique dans l'histoire, la culture et le vivant.

En groupe :

- Mémoire - Quel lieu (rivière, colline, quartier) ou quelle pratique vous semblerait insupportable de voir disparaître ?
- Transmission - Qui en est le gardien aujourd'hui (chefferie, association, anciens, école...) ?
- Menace - Qu'est-ce qui fragilise cet attachement (pollution, oubli, division...) ?
- Action - Quelle initiative concrète pourrait le protéger ou le valoriser dans le cadre de l'AMEE ou de la Boussole loossoise ?

Restitution collective : un attachement prioritaire devient un symbole commun de la transition.

FACILITER LA COOPÉRATION

Mettre le conflit entre « intelligence » et « sagesse » au travail

Au cœur de toute coopération se trouve une tension féconde entre intelligence et sagesse.

Les ateliers menés entre Yaoundé VI et Loos-en-Gohelle ont montré que cette tension n'est pas un obstacle : c'est un moteur d'action collective.

L'intelligence, au sens moderne, renvoie à la capacité d'analyser, d'innover, d'expérimenter, de proposer des solutions nouvelles. Elle est souvent associée aux techniques, à la planification, à l'ingénierie.

La sagesse, au sens des traditions comme au sens philosophique, renvoie à l'expérience, au discernement, à la prise en compte du long terme, des valeurs, de l'équilibre entre les êtres et avec le vivant.

La coopération consiste précisément à mettre ces deux forces au travail.

- Transformer les conflits en controverses utiles.
- Intégrer les contradictions au lieu de chercher à les effacer.
- S'accorder sur les désaccords et les mettre au travail.
- Développer un art du compromis, voire du consentement.

Cette approche suppose une interconnaissance – savoir qui est l'autre, d'où il parle, quels sont ses savoirs, ses rôles – et une reconnaissance de l'utilité de chacun.

C'est à ce prix que peut émerger une véritable intelligence collective, capable de dépasser le conflit initial entre intelligence et sagesse.

Faciliter l'expression de l'intelligence collective

Pour faire émerger une intelligence collective, il faut poser un cadre clair :

- objectifs,
- intentions,
- temps de parole,
- modalités de prise de décision,
- ouverture et clôture des temps de travail.

Cette facilitation est un travail en tension, qui mobilise autant l'énergie du groupe que la posture du facilitateur. Dans les ateliers Loos-en-Gohelle / Yaoundé VI, les « energizers » – ces exercices courts pour réveiller corps et esprit – ont joué un rôle décisif dans la qualité des échanges.

Le cadre de confiance est indispensable : c'est lui qui autorise la parole vraie, même dans des contextes où des jeux de pouvoir formels ou informels peuvent inhiber les participants. Sans ce cadre, l'expression serait partielle et l'intelligence collective amputée.

L'un des dispositifs marquants a été la création de groupes de pairs (les élus avec les élus, les agents avec les agents, etc.), donnant naissance à la première Agora des « 4 Fantastiques » (élus, agents, habitants/entrepreneurs, garants du vivant/tradition). Pour chaque groupe de pairs, cet exercice a permis :

- de faire émerger une parole collective structurée,
- d'adresser cette parole à d'autres groupes,
- de recevoir leur retour,
- de tester un embryon de dialogue démocratique territorialisé.

La pratique a aussi révélé les limites du rôle d'intercesseur, c'est-à-dire celui ou celle qui porte la voix d'un collectif : responsabilité lourde, risque de distorsion, besoin de formation. En particulier lorsque des sujets lourds ou douloureux sont évoqués et traités collectivement. Cela peut déstabiliser certains acteurs qui craignent de s'exposer dans ces moments de vérité qui sont fondamentaux pour construire la suite du processus.

« Si tu es intelligent sans être sage, tu es comme un verre à moitié vide. »

– *Achille Noupeou, Assoal.*

La sous-partie suivante met en lumière les attentes et les enjeux pour chacune des cinq catégories d'acteurs, ouvrant la voie à l'institutionnalisation d'un tel processus.

L'idée qui émerge : aller vers des Agoras territoriales, venant compléter les Conseils et chambres délibératives existants (à l'image des CESER en France dont la fonction pourrait évoluer en ce sens) pour installer un véritable dialogue démocratique sans rien omettre des contradictions mais en se dotant d'une véritable ingénierie pour les traiter. Elles permettraient un dialogue multi-acteurs régulier, ouvert et structuré à l'image de micro-CNP (commissions nationales du débat public).

L'atelier entre "Fantastiques" et groupes de pairs

Dans le même esprit un atelier entre « Fantastiques » et groupes de pairs a été conduit à l'été 2025 à Loos-en-Gohelle pour améliorer l'organisation des services et la structuration des commissions municipales.

Cet atelier s'inscrivait dans une réflexion du maire et de la Direction générale de la commune pour faire évoluer le projet des services et l'organisation des commissions, avant le début du prochain mandat. Par la suite, le Directeur Général des services de Loos-en-Gohelle s'est appuyé sur cet atelier pour produire une note globale d'évolution des services.

Des enseignements en ont été tirés par la commune française, notamment sur le rôle de la Direction Générale et Politique qui réunit le

Maire, le Directeur de cabinet et le Directeur général des services et ses enjeux d'amélioration quant au travail de fluidification des projets et de coordination des responsabilités. Ce travail a eu des effets majeurs dans le projet d'administration et devrait en avoir aussi dans l'organisation de la coopération entre élus - agents.

Interroger les jeux de pouvoir, développer le pouvoir d'agir en commun

Dans toute coopération, les jeux de pouvoir sont inévitables. Les échanges entre les délégations camerounaise et française l'ont rendu visible.

- À Yaoundé VI, certains Loossois ont été surpris par la place du pouvoir traditionnel ou par certaines formes de hiérarchie institutionnelle. En même temps les registres officiels administratifs et traditionnels se contre-balancent et installent un équilibre des pouvoirs : on peut être chef dans son village ou son clan mais sous l'autorité administrative au travail.
- À Loos-en-Gohelle, les Yaoundéens ont observé les jeux de pouvoir propres au contexte français : rôle de l'expertise, relations élus/agents, poids des institutions. Le directeur de cabinet, par exemple, possède un certain pouvoir sur l'agenda du Maire qui a pu étonner...

Ces observations croisées ont révélé que chaque territoire a ses propres pouvoirs :

- le pouvoir civil,
- le pouvoir politique,
- le pouvoir traditionnel,
- le pouvoir administratif (agents),
- le pouvoir socio-économique (entrepreneurs, associations).

Chacun agit sur un terrain différent :

- les agents mobilisent leur expertise ;
- les élus mobilisent leur légitimité démocratique ;
- la société civile organisée mobilise l'entrepre-

neuriat social, le plaidoyer, l'engagement ;

- les chefs traditionnels mobilisent la légitimité culturelle et symbolique.

La coopération consiste à articuler ces pouvoirs, non à les nier.

C'est cette articulation qui produit de la puissance d'agir en commun.

Cela demande :

- de canaliser les confrontations,
- d'inventer des processus institutionnels et culturels pour les mettre au service de l'intérêt général,
- de reconnaître la décision une fois qu'elle est coconstruite.

Les expressions camerounaises entendues lors des ateliers « Tu parles d'or », « Il a bien parlé » ou bien les silences qui s'installent lorsque l'autorité a parlé sur « son terrain légitime » montrent l'importance de reconnaître ce qui fait sens, de le formaliser dans les comptes rendus, de le diffuser pour renforcer la légitimité des décisions. Mais aussi d'avoir – comme dans toute approche démocratique – un jeu de contre-pouvoirs officiels, formels ou informels. C'est ce qui fait que la démocratie n'est pas un régime figé que l'on peut importer ou exporter mais un régime vivant profondément ancré dans la culture territoriale de ses acteurs.

C'est ainsi que naît une gouvernance partagée, où le pouvoir ne s'additionne pas mais se met en commun.

Sa Majesté Fabien Mbassi Mbassi, l'un des membres de la délégation camerounaise, a dit ce joli mot qui rappelle la nécessité de parler et de traiter les conflits qui sont inévitables dans les organisations humaines : « *là où il y a des Hommes, il y a toujours des frottements, car nous ne sommes pas des anges.* »

TRAVAUX PRATIQUES

QUESTION AU LECTEUR

Dans votre organisation ou sur votre territoire, quel conflit revient toujours ?

- Technique versus politique ?
- Urgence versus temps long ?
- Expertise versus vécu ?

Que se passerait-il si vous le traitiez comme une ressource ?

UNE AGORA EN 60 MINUTES

- 10 min : cadrage (intention + règles).
- 20 min : travail en pairs (une parole par catégorie).
- 20 min : restitution croisée (une question + une attente).
- 10 min : décision (ce qu'on retient + ce qu'on teste).

POUVOIRS ET CONTRE-POUVOIRS

Objectif : Rendre visibles les rapports d'influence pour sécuriser la coopération.

En 30 minutes :

- Qui décide (pouvoir formel) ?
- Qui influence réellement (réseaux, tradition, expertise, opinion) ?
- Qui peut bloquer ?
- Qui peut questionner ou alerter (contre-pouvoir) ?

Identifiez une tension clé et proposez une règle simple pour clarifier les rôles ou créer un espace de dialogue.

La coopération ne supprime pas les rapports de pouvoir. Les reconnaître permet de les articuler au service de l'intérêt général.

LES 5 FANTASTIQUES: SYNTHÈSE DES ENJEUX ET VOIES DE RÉOLUTION

Lecture croisée des points de vue des agents, des élus, des chefs traditionnels et de la société civile. L'État territorial n'a pas pu participer à l'exercice.

AGENTS

- Turnover élevé : continuité et suivi des projets fragilisés.
- Compétences parfois inadéquates au regard des missions.
- Transmission et mémoire écrite insuffisantes.
- Articulation avec les conseillers municipaux encore floue.

ÉLUS

- Relations avec les agents souvent trop techniques.
- Confusion sur certaines compétences institutionnelles.
- Conflits de légitimité possibles avec les chefs traditionnels.
- Moyens limités pour porter l'ensemble des missions.

CHEFS TRADITIONNELS

- Attente d'information préalable et de respect des coutumes.
- Rôle formel encore peu clarifié dans l'organisation communale.
- Superposition possible des ordres de mission avec les agents.
- Sentiment de marginalisation ou de déclassement protocolaire.

SOCIÉTÉ CIVILE

- Lourdeurs administratives et manque de continuité des interlocuteurs.
- Faible reconnaissance des contributions dans l'action publique.
- Crainte d'être perçue comme concurrente ou critique.
- Divisions internes et relais inégal des besoins vers la mairie.

**Ces enjeux alimentent
des tensions transversales.**

TENSIONS TRANSVERSALES À TRAITER

- Flou des rôles, des compétences et des chaînes de responsabilité.
- Déficit de transmission, d'archivage et de circulation de l'information.
- Concurrence ou chevauchement entre légitimité politique, coutumière, technique et citoyenne.
- Concertation irrégulière : beaucoup repose sur les personnes plus que sur les règles.

**Passer de l'antagonisme à
la complémentarité organisée.**



VOIES DE RÉOLUTION PRIORITAIRES

- Clarifier qui fait quoi : rôles respectifs des agents, élus, chefs traditionnels, conseillers municipaux et société civile.
- Formaliser un protocole terrain : informer, consulter, coordonner puis restituer.
- Sécuriser la continuité : fiche projet, archivage partagé, passation systématique et référent identifié.
- Créer un cadre régulier de concertation multi-acteurs pour prévenir les conflits avant qu'ils ne s'installent.
- Reconnaître des légitimités complémentaires plutôt que concurrentes : politique, coutumière, technique et citoyenne.

**Idée-force : mieux coopérer suppose moins de flou,
plus de transmission et des espaces stables de dialogue.**

LES EFFETS DES GROUPES DE PAIRS

Chefs

“Quand je reparlerai à un agent, je ne le verrai plus comme quelqu’un qui veut m’empêcher. Je comprends mieux ses contraintes, c’est ne pas de la provocation : ils ne maîtrisent pas forcément leur charge.”

“Cet atelier nous a permis de mieux comprendre que chacun de nous est enfermé dans sa cloison, nous nous comprenons mieux aujourd’hui. Le souhait c’est qu’on ait ce cadre qui continue.”

Société civile

“Nous avons aussi pris des notes sur des éléments que nous n’avions pas : les échanges viennent vraiment nous enrichir. Nous sommes enfin dans un “grand dialogue local.”

“Cela permet vraiment à la société civile de réfléchir à des moyens de partage et de coopération afin qu’on puisse jouer un rôle d’intercession dans l’AMEE.”

“Nous avons nous tous un pouvoir et un devoir d’initiative. Développons la coresponsabilité positive.”

“Toute ma gratitude pour cet atelier, j’ai beaucoup appris entre les élus et les chefs traditionnels, entre les élus et les agents. Nous avons besoin des agents communaux, mais ils doivent comprendre une chose : ils sont une FORCE DE PROPOSITION ET D’INITIATION. Nous avons aussi besoin d’argent pour la soutenabilité et la pérennité de cette agence.”

ADOPTER UNE APPROCHE « SYSTÉMIQUE »

Tirer un premier fil...

Adopter une approche systémique commence par un geste simple : démarrer quelque part, « tirer un premier fil ». **C'est une posture pragmatique : ne pas attendre d'avoir une vision parfaite, mais engager l'action en s'appuyant sur un point d'entrée accessible, souvent lié à des enjeux patrimoniaux ou culturels, car ce sont eux qui facilitent l'engagement des habitants et acteurs locaux.**

Une fois ce premier fil tiré, l'action déborde inévitablement :

- au-delà des rôles préétablis,
- au-delà des fiches de poste,
- au-delà même des compétences techniques initiales.

C'est ce qui s'est produit à Loos-en-Gohelle, où des projets lancés au départ avec les habitants ont progressivement impliqué les écoles, le collège, puis des acteurs des villes voisines (Lens, Liévin...). De la même manière à Yaoundé VI, des initiatives autour de l'eau ou des déchets ont commencé à mobiliser des associations, des commerçants, des chefs traditionnels, des services techniques, etc.

L'approche systémique suppose également :

- une progressivité (on ne résout pas tout en une fois),
- une itération (on revient, on ajuste, on améliore),
- une réflexivité (on analyse ce qui fonctionne, ce qui bloque, ce qui émerge).

Les premiers résultats doivent être identifiés, atteints, célébrés : ce sont des marqueurs d'avancée qui nourrissent la motivation. Puis

ils doivent être replacés dans une perspective plus large : celle du cap, de « l'étoile » définie par le nouveau modèle territorial.

Enfin, adopter une approche systémique exige d'accueillir les critiques. Les critiques ne sont pas des obstacles : ce sont des ressources pour élargir, réorienter, améliorer l'action.

La capacité d'un territoire à accepter d'être bousculé, à accueillir l'inattendu, à adopter une posture d'exploration, constitue l'un des fondements de la transition.

Relier les enjeux, chercher les complémentarités

Une approche systémique consiste à relier ce qui est habituellement séparé.

Cela commence par une question simple : quels sont les effets positifs ou négatifs d'un projet ? Une fois que ces impacts apparaissent, impossible de les ignorer : il faut intégrer les acteurs concernés dans la gouvernance, élargir la cartographie des parties prenantes, faciliter leur participation active et tenter de résoudre les contradictions ou au contraire renforcer les effets utiles...

C'est particulièrement visible dans le cas de l'AMEE : « *ce n'est pas l'agence qui fait l'agencement des acteurs, mais l'agencement des acteurs qui fait l'agence.* »

Pour réussir, l'AMEE doit chercher à relier les enjeux :

- entre « eau » et « déchets », qui ne peuvent être pensés séparément, car l'un agit sur l'autre ;
- entre modèles économiques formels et informels, concurrentiel et coopératifs, qui doivent être conçus comme complémentaires ;
- au sein de la gouvernance, qui doit dépasser les « silos » techniques.

Le silo peut être utile pour la technicité ; mais il devient un piège s'il empêche de relier les enjeux. **La solution : développer des espaces de gestion transversale, des espaces entre pairs (agents, élus, habitants, pro-**

fessionnels), qui permettent d'articuler les différents savoirs et compétences.

Loos-en-Gohelle a, de son côté, expérimenté cette approche avec la Boussole Loossoise 2050 : chaque axe (nature, économie, culture, énergie, société...) renvoie aux autres.

L'organigramme de la Ville est pensé comme sphérique, hiérarchique au sens statutaire (entre chefs et responsables statutaires mais aussi au sens fonctionnels, entre chefs et responsables de projets ou de missions), pour faciliter la transversalité et la coopération verticale.

C'est dans ces croisements que se construit une action cohérente, robuste et réellement transformative.

Travailler les « contradictions », intégrer les « externalités »

Travailler de manière systémique, c'est aussi regarder les contradictions en face. Une contradiction n'est pas un problème à cacher : c'est un révélateur. Les exemples ci-dessous ont été observés dans les deux territoires.

À Yaoundé VI

Le jardin de plantes médicinales de Nkol-Bikok, installé sur une décharge, crée une tension fertile :

- produire du vivant sur un espace considéré comme « mort » ;
- transformer le regard porté sur la décharge ;
- interroger les responsabilités des producteurs de déchets et faire d'un terrain vague un terrain de plantes médicinales fertile, développer des compétences et changer la fonction du lieu.

À Loos-en-Gohelle

Les enjeux de santé, d'alimentation et d'éducation autour du projet « Bien dans son assiette, bien dans ses baskets », co-porté notamment avec l'association Les Anges Gar-

dins, montrent comment un sujet simple peut ouvrir toute une chaîne de contradictions : une alimentation saine nécessite de la mobilité, la santé humaine dépend de l'agriculture qui dépend de la santé des sols qui requiert de la biodiversité, donc de la sobriété en matière d'intrants chimiques voire un autre modèle agro-alimentaire. Cela suppose par conséquent un autre modèle financier pour les agriculteurs, donc des changements majeurs dans les métiers des coopératives agricoles, et donc d'autres sources de rendement pour les banques, etc.

Contradiction économique : le plastique

Le rapport de force entre :

- les producteurs de bouteilles plastiques,
- les pré-collecteurs qui ramassent ce que d'autres considèrent comme un déchet.

Et si la bouteille n'était plus un déchet mais un lien économique structurant entre acteurs ?

Pour y répondre et dépasser cette contradiction, il faut :

- reconnaître les acteurs de la pré-collecte comme un maillon de la chaîne de valeur économique et le rôle fondamental qu'ils jouent dans la prévention et la gestion des déchets, à travers une reconnaissance officielle, l'accès à des formations, de l'équipement, un statut social, des revenus stables ;
- responsabiliser les producteurs (contribution financière, conventionnement avec les structures de pré-collecte, fonds territorial dédié) ;
- créer une boucle économique locale (l'AMEE pourrait jouer un rôle de coordination) ;
- développer un modèle économique (fonds territorial, contrat de filière, société coopérative d'intérêt collectif SCIC, système de consigne à la bouteille).

Cela permet de passer d'une logique de gestion des coûts à un système de pilotage par la valeur (selon les principes de l'économie de la

fonctionnalité et de la coopération¹) visant à internaliser l'externalité : pour équilibrer des rapports de force asymétriques, il faut faire porter au producteur une partie du coût réel, via des normes, donc via la décision politique.

Travailler les contradictions consiste à :

- les qualifier,
- identifier les responsabilités,
- chercher des voies de dépassement,
- expérimenter et tirer les enseignements de l'expérience,
- ancrer les relations de réciprocité et de redevabilité,
- les garantir formellement, voire juridiquement.

C'est ce qui permet de passer d'un système subi à un système maîtrisé, qui apprend de ses tensions au lieu de les ignorer.

Travailler de manière systémique, c'est aussi regarder les contradictions en face. Une contradiction n'est pas un problème à cacher : c'est un révélateur.

1. ATEMIS, IEEFC, Territoires en transition : référentiel EFC, 2024.

TRAVAUX PRATIQUES

35

LE PREMIER FIL (30 MIN)

- Quel est le fil le plus simple à tirer demain ?
- Qui doit être autour de la table dès le début ?
- Quel petit résultat tangible peut être obtenu en 90 jours ?

POINT DE VIGILANCE

Le silo protège la technicité. Mais il peut tuer la cohérence. Quels silos dans votre collectivité / organisation empêchent aujourd'hui d'avancer ?

LA CONTRADICTION UTILE (45 MIN)

Identifiez une contradiction centrale (ex : économique versus écologique).

- Qui gagne ? Qui perd ?
- Quelle règle, quel accord, quelle expérimentation pourrait déplacer voire dépasser la contradiction ?

ENFIN, ÉVALUER CE QUI COMPTE VRAIMENT

Raconter ce qu'on ne peut pas compter

Le programme Villes résilientes confirme l'un des enseignements chers à la Fabrique des transitions, à savoir que tout ce qui compte ne se compte pas toujours mais se raconte.

L'évaluation classique - focalisée sur les chiffres, les indicateurs techniques, les volumes - est insuffisante pour saisir la richesse d'une démarche de transition.

Il faut donc adopter une autre posture évaluative, qui s'intéresse à :

- la valeur produite (symbolique, sociale, culturelle, écologique) ;
- les transformations invisibles ;
- les relations et ce qu'elles permettent ;
- les histoires réelles, y compris celles qui n'ont pas eu lieu (effets évités, inaction).

Au Cameroun et plus largement en Afrique, l'image de l'arbre explique bien cette approche. Un arbre possède simultanément :

- une valeur spirituelle (protection contre les esprits),
- une valeur nutritive (nourriture),
- une valeur sanitaire (plantes médicinales),
- une valeur culturelle (danse, rituel, festivité),
- une valeur démocratique (lieu d'échange et de palabre).

Aucune mesure comptable ne saurait résumer cette complexité.

Cela ne signifie pas qu'il faille abandonner les données. Les SIG du FEICOM, par exemple, fournissent des informations précieuses sur les infrastructures, l'habitat, les réseaux. Encore faut-il savoir les interpréter pour en « faire quelque chose », c'est-à-dire pour éclairer la décision publique et la mobilisation citoyenne.

Évaluer ce qui compte vraiment, c'est aussi :

- révéler la valeur patrimoniale de ressources considérées comme banales ;
- révéler la valeur économique cachée (par exemple, les bouteilles plastiques qui deviennent ressource) ;
- mettre en lumière les services écosystémiques rendus par les écosystèmes urbains.

Enfin, il s'agit de rendre visible le coût de l'inaction, les histoires non advenues. Et si nous n'avions pas échangé entre Loos-en-Gohelle et Yaoundé, qu'aurions-nous raté ? Quel prix donnons-nous à cet échange ? Également, les effets négatifs évités : qu'auraient été une boussole loossoise faite sans sagesse africaine, une AMEE sans agencement des parties prenantes ?

La coopération - humaine, institutionnelle, organisationnelle - devient alors un investissement stratégique, indispensable pour les collectivités, les associations, les entreprises et les institutions qui les accompagnent.

Reconnaître la valeur de l'engagement et de la contribution de chacun

Évaluer, c'est aussi reconnaître l'humain, comme l'a rappelé Florence, une participante représentante du FEICOM lors des ateliers.

La valeur d'un projet se mesure à l'engagement des personnes qui y contribuent et à la manière dont leurs savoirs, leurs expériences et leurs besoins sont intégrés.

Dans les deux territoires, plusieurs exemples ont montré que le geste individuel, même

modeste, est une pièce essentielle du puzzle :

- la micro-collecte menée avec les habitants,
- l'éducation à l'environnement,
- les démarches de gestion participative des déchets,
- les opérations quotidiennes de tri, de ramassage, de prévention.

À Loos-en-Gohelle, la déchetterie joue un rôle structurant en donnant sens et visibilité à la contribution collective. Elle apporte une dimension à la fois pédagogique, culturelle et anthropologique à la sensibilisation environnementale.

À Yaoundé VI, l'association Tamtam Mobile apporte une dimension à la fois pédagogique, culturelle et anthropologique à la sensibilisation environnementale.

Reconnaître la contribution de chacun, c'est aussi clarifier le rôle des acteurs publics et privés dans les modèles économiques d'intérêt général :

- les collectivités peuvent agencer l'offre et la demande,
- orienter les finalités de l'action économique,
- poser les conditions d'une régulation juste (gouvernance partagée),
- soutenir des innovations locales qui ne pourraient émerger seules.

Tout modèle économique génère des externalités négatives. Inventer un modèle économique coopératif, c'est internaliser ces externalités.

Le marché seul ne peut pas garantir l'intérêt général. La compétition seule n'est pas un mécanisme adéquat pour protéger les biens communs.

Pour autant, l'initiative privée est essentielle :

- elle alimente l'innovation,
- elle fluidifie les solutions,
- elle crée de la valeur.

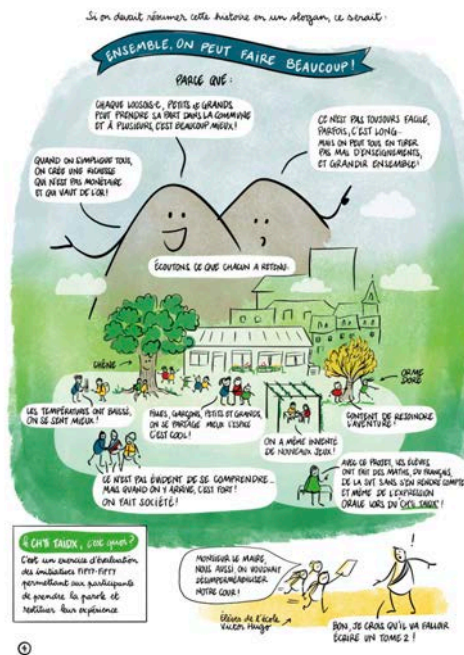


Illustration : les Ch'ti TaidX, des espaces d'évaluation participatifs des politiques publiques à Loos-en-Gohelle.

D'où l'importance d'une responsabilité territoriale des entreprises, notamment dans les zones grises du « commun » où acteurs publics et acteurs privés seuls ne peuvent pas réussir alors qu'ensemble, ils sont gagnants et le territoire avec !

L'enjeu central réside dans le fait de poser le curseur au bon endroit, selon les situations, pour articuler intérêt général et dynamisme économique. Cela va de pair avec une bonne éthique de gestion des deniers publics et privés.

Tout modèle économique génère des externalités négatives. Inventer un modèle économique coopératif, c'est internaliser ces externalités.

Inventer des modèles économiques coopératifs : quel rôle pour l'AFD ?

Tout modèle économique génère des externalités négatives. Inventer un modèle économique coopératif, c'est internaliser ces externalités, en intégrant dans le calcul économique :

- les coûts réels et la valeur produite, au-delà de la seule valeur marchande, par exemple la valeur d'usage ;
- les impacts sur les humains et les non-humains, la santé, le vivant.

Un exemple emblématique : l'intéressement des citoyens à la production d'énergie via la SAS Mine de Soleil à Loos-en-Gohelle. En associant les habitants à la gouvernance de l'entreprise et à la valeur produite, ce modèle transforme l'énergie en bien commun.

Quel référentiel bancaire pour financer les modèles économiques de la transition écologique ?

Pour Yaoundé VI, un enjeu similaire se pose : quel modèle économique pour l'AMEE ?

La réponse passera nécessairement par une approche écosystémique, où les modèles de l'eau, des déchets, de la santé environnementale et de la participation citoyenne s'articulent entre eux.

Inventer des modèles économiques coopératifs signifie :

- répartir la valeur équitablement,
- assumer une rentabilité économique raisonnable mais contenue,
- garantir une contribution à l'intérêt général,

- partager / amoindrir la prise de risque entre acteurs publics et privés,
- sécuriser l'investissement par la gouvernance partagée.

Le passage de la chaîne de valeur (séquentielle, hiérarchisée) à l'écosystème coopératif territorial constitue un changement radical.

Le Brésil, avec les expériences des chiffonniers¹ et les travaux d'Atemis sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, montre qu'un tel basculement est possible.

Ce modèle repose sur deux lignes de force.

L'économie de la fonctionnalité :

- la valeur ne se mesure plus seulement au produit vendu, mais à la fonction rendue (gestion des déchets, réduction des coûts publics, création d'emplois durables, insertion sociale) ;
- les chiffonniers ne sont plus des « ramasseurs informels », ce sont des opérateurs de services intégrés à l'écosystème urbain.

La coopération multi-acteurs :

- les collectifs de chiffonniers ne fonctionnent pas seuls, ils s'articulent avec les municipalités, des ONG, des centres de tri, des recycleries, des distributeurs ;
- cette coopération crée une chaîne de valeur locale, où la matière n'est pas simplement « collectée » mais transformée et valorisée dans un circuit structuré ;
- la gouvernance s'invente dans l'interdépendance (règles partagées, contrats tripartites, reconnaissance sociale et réglementaire).

Enfin, une question majeure demeure : quel référentiel bancaire pour financer les modèles économiques de la transition écologique ?

Les acteurs comme l'AFD, l'ADEME internationale, les Agence de l'eau et les grandes banques internationales devraient chercher à ajuster leurs critères pour accompagner des projets dont la valeur dépasse le seul rende-

ment financier. Comment peuvent-elles se saisir de ce référentiel ouvert et partagé pour faire évoluer leurs pratiques au service des objectifs mondiaux qu'elles poursuivent ? C'était aussi la commande initiale de Rémy Rioux, Directeur de l'AFD : tenter d'éclairer une autre voie...

Les modèles économiques coopératifs (comme celui envisagé pour l'AMEE) ne rentrent pas facilement dans les cadres bancaires classiques.

Le référentiel financier traditionnel finance :

- un équipement,
- une entreprise,
- un actif identifiable.

Or la transition territoriale finance surtout :

- une filière intégrée,
- une gouvernance partagée,
- une capacité d'organisation,
- des externalités positives (santé, propreté, emploi, cohésion).

Il existe donc un décalage entre logique bancaire classique et l'économie de la coopération.

Pour soutenir l'AMEE dans une logique coopérative, l'AFD pourrait :

- **Financer l'ingénierie de coopération** (structuration des coopératives, gouvernance, contrats de filière).
- **Mettre en place un financement hybride** (subvention d'amorçage + prêt + garantie partielle).
- **Intégrer les externalités dans l'analyse financière** (coûts évités, impact social et environnemental).
- **Soutenir un fonds territorial d'économie circulaire** (alimenté par contributions des producteurs + appui public).

1. Rozalia Del Gaudio Soares, L' institutionnalisation de l'informel : regards sur la coopération et les stratégies de survie des chiffonniers dans trois villes brésiliennes, sous la direction de Bruno Lautier (thèse), Université Sorbonne Paris 1, 2004.

TRAVAUX PRATIQUES

UNE HISTOIRE D'IMPACT (30 MIN)

Racontez une action en répondant aux questions suivantes.

- Quel problème évité ?
- Quelle relation créée ?
- Quel apprentissage produit ?
- Quelle valeur révélée ?

LANCER UN MODÈLE ÉCONOMIQUE COOPÉRATIF

Objectif : Poser les bases d'un modèle viable en 30 minutes.

- Quel problème concret voulons-nous résoudre ?
- Qui sont tous les acteurs concernés (aucun invisible) ?
- Qui apporte quoi (ressources, savoir-faire, légitimité) ?
- Qui reçoit quoi (revenus, service, reconnaissance) ?
- Quelle règle simple garantit la transparence et le partage ?

Si chacun comprend sa contribution et son bénéfice, la coopération peut devenir un modèle économique durable. Un modèle coopératif repose d'abord sur la clarté des rôles et le partage de la valeur, avant même le financement.

UN RÉFÉRENTIEL POUR INTERROGER ET AMÉLIORER L'ACTION

À faire vivre
dans les pratiques

Des « poignées » pour se saisir des enjeux, partir de l'expérience des participants

Les « poignées » – ces manières simples, accessibles et concrètes d'entrer dans la complexité – proviennent directement des travaux de capitalisation menés par les deux territoires :

- à Loos-en-Gohelle, plusieurs années d'expérience ont permis de formaliser un référentiel d'implication citoyenne et un « code source » de transition systémique déjà éprouvés¹ ;
- à Yaoundé VI, l'expérience du budget participatif, des tontines, de la cogestion et du partenariat multi-acteurs a également nourri une série de repères conceptuels et opérationnels².

« On cuisine une recette du référentiel à la sauce camerounaise, avec ses propres épices. Mais il faut prendre en compte le temps de cuisson et la température. À Yaoundé VI, ça peut monter jusqu'à 38°, mais à Loos-en-Gohelle, ça peut descendre jusqu'à 0°. La température n'est pas la même, la recette ne peut pas l'être non plus » – Achille Noupéou, Assoal.

Assoal et la Fabrique des transitions ont, de leur côté, mis en commun leurs apprentissages, leurs outils, leurs analyses. **Le référentiel ne part donc jamais d'une « feuille blanche » : il est le produit de pratiques existantes, de savoir-faire déjà vivants.**

Quatre questions clés permettent de se saisir de n'importe quelle action territoriale, dans une logique de transition écologique.

- **Facilite-t-elle l'engagement des parties prenantes ?**
- **Facilite-t-elle la coopération ?**
- **Permet-elle une approche systémique ?**
- **Quelle valeur produit-elle (sociale, culturelle, économique, écologique) ?**

Pour que ces questions deviennent des réflexes, il faut des espaces réflexifs : moments où les acteurs prennent du recul, documentent, analysent et mettent en commun ce qu'ils vivent.

Les espaces réflexifs permettent de :

- nommer les apprentissages ;
- comprendre les blocages ;
- capitaliser les réussites ;
- formaliser et partager les méthodes.

C'est ce que Christophe Dejours appelle « l'art du travail vivant » : un travail qui se transforme en se racontant, en se partageant, en se questionnant collectivement.

Des points de référence, enrichis et nourris des échanges pendant trois ans pour améliorer l'action

Le référentiel présenté ici est issu de trois années d'échanges continus, rythmés par :

- 5 voyages apprenants entre les deux territoires ;
- 19 ateliers thématiques et 2 projets pilotes ;
- 29 visites d'acteurs, d'organismes, d'infrastructures ;



Photo (Léa Tramontin, Territoires Audacieux) : Yaoundé, février 2024.

- 5 temps d'accueil ou festifs et cérémonies officielles organisées par les villes d'accueil ;
- 15 productions documentaires et journalistiques, avec la participation active des journalistes français et camerounais.
- un nombre incalculable d'idées et de réflexions croisées

La documentation journalistique produite tout au long du programme a joué un rôle clé : raconter, montrer, mettre en récits, produire un journalisme de solutions qui diffuse l'expérience au-delà des participants.

Les voyages ont mobilisé, à chaque fois, des délégations composées d'élus, d'agents, d'habitants, d'entrepreneurs, de représentants institutionnels. Les villes d'accueil - Loosen-Gohelle et Yaoundé VI - ont impliqué un nombre souvent très important d'acteurs locaux : fanfares, chefs traditionnels, comités de quartier, associations, services techniques, écoles, médias...

Les ateliers, nombreux et parfois remuants, ont rassemblé une diversité large de participants. Ils ont donné naissance à des éclairages, des débats, des apprentissages dont ce référentiel est l'héritage direct.

À terme, ces contenus pourraient être transformés en offres de formation à destination :

- des futurs élus,
- des agents de collectivités,
- des administrations de l'État,
- des Régions du Cameroun,
- de la société civile, en France et au Cameroun.

La documentation journalistique produite tout au long du programme a joué un rôle clé : raconter, montrer, mettre en récits, produire un journalisme de solutions qui diffuse l'expérience au-delà des participants¹.

Enfin, les liens d'amitié forgés entre les ac-

teurs des deux territoires constituent un appui intangible mais puissant, qui perdure au-delà du programme.

C'est aussi cela un référentiel vivant : quelque chose qui continue à circuler, même lorsque le cadre formel s'achève.

Le plaisir pris par les deux délégations renforce l'engagement au travail. Simon Pierre Tang, l'un des élus membres de la délégation camerounaise a d'ailleurs dit à l'issue de son déplacement à Loos-en-Gohelle : « *les Loossois m'ont rappelé que rien ne se fait dans le monde sans passion* ».

Des points d'interrogation, plus que des réponses, comme une invitation à poursuivre et approfondir ce travail...

Ce référentiel ne se présente pas comme un « manuel » ni comme une somme de vérités. Il est plutôt une invitation à poursuivre le travail, à le réinterpréter, à le contextualiser. Trois enjeux émergent.

- **Traduire « en situation »**

Écrire, formaliser ou raconter ne suffit pas. Pour que ce référentiel transforme le réel, il doit être approprié, pratiqué, incarné dans les actions quotidiennes : réunions, projets, arbitrages, financements, mobilisations citoyennes.

- **Poursuivre le transfert entre villes sœurs**

Le transfert n'est jamais une simple copie. Il suppose une lecture critique, un dialogue continu, une adaptation créative. L'interpellation de la Plateforme de Responsabilité Sociale du Secteur Minier du Cameroun (PRE-CASEM), ou l'intérêt exprimé par d'autres communes en lien avec Loos-en-Gohelle, montre que la dynamique pourrait s'élargir. L'idée d'un groupe miroir – collectif capable de relire, critiquer et approfondir ce référentiel – constitue une piste importante pour garantir sa vitalité.

- **Interpeller les cadres institutionnels**

Les politiques publiques nationales et internationales doivent elles aussi évoluer :

- * pour reconnaître les démarches de coopération territoriale,
- * pour donner un cadre juridique à la gouvernance partagée,
- * pour soutenir les innovations locales durables,
- * pour intégrer les modèles économiques coopératifs aux critères de financement.

Sans cet appui institutionnel, les transformations territoriales resteront fragiles et dépendantes des volontés locales.

C'est aussi cela un référentiel vivant : quelque chose qui continue à circuler, même lorsque le cadre formel s'achève.

1. Territoires Audacieux, La Fabrique des transitions, Journalisme embarqué : repenser le rôle des médias dans les territoires, 2026.

REVUE DE PROJET : LES 4 QUESTIONS CLÉS

À la fin de d'un comité de pilotage de projet,
posez les 4 questions clés sur le projet discuté :

- Facilite-t-il l'engagement des parties prenantes ?
- Facilite-t-il la coopération ?
- Permet-il une approche systémique ?
- Quelle valeur produit-il (sociale, culturelle, économique, écologique) ?

Décidez ensuite d'une amélioration concrète pour la prochaine séance.

RESSOURCES

Les 10 capsules vidéo qui reviennent sur les différents temps du programme, réalisées par Territoires Audacieux, disponibles sur [la chaîne Youtube](#) de la Ville de Loos-en-Gohelle.



CONCLUSION





LE PAQUEBOT- MONDE SE TROPICALISE, NOS RÉFÉRENTIELS AUSSI !

La Terre se tropicalise. Le climat se réchauffe, les saisons se dérèglent, les vagues de chaleur s'intensifient. Ce qui était hier perçu comme une réalité lointaine devient aujourd'hui une expérience commune. La planète devient une étuve et la fièvre monte. Les infrastructures, les villes, les modes de vie sont mis à l'épreuve.

Dans le monde qui vient, les sociétés dites « tropicales » possèdent une longueur d'avance : elles ont développé depuis longtemps des formes d'adaptation, de débrouille, d'économie de moyens, de créativité contrainte. L'art du système D, la capacité à faire avec peu, la culture du réemploi, les solutions « low tech » deviennent des compétences stratégiques.

Se tropicaliser ne signifie pas se folkloriser. Cela signifie s'adapter, hybrider, transformer ses manières d'être et d'agir pour répondre aux réalités nouvelles.

Les bus Toyota, dans de nombreux pays africains, sont « tropicalisés » : renforcés, modifiés, adaptés aux pistes, aux charges, aux contraintes locales. De la même manière, les référentiels d'action territoriale doivent s'adapter aux terrains qu'ils traversent.

À Loos-en-Gohelle, le « code source » loossois – issu de la Charte du Cadre de Vie – se tropicalise dans la nouvelle Boussole 2050, afin de répondre à un monde instable et incertain.

À Yaoundé VI, la manière de faire se tropicalise à travers l'agencement des parties prenantes de l'AMEE, en construisant une gouvernance adaptée aux réalités sociales,

climatiques et institutionnelles du territoire.

Loos-en-Gohelle et Yaoundé se tropicalisent et se créolisent : sans rien perdre de leur identité première, elles s'ouvrent à l'identité de l'autre, en intègrent le meilleur, et enrichissent leur propre manière de penser et d'agir. Se tropicaliser, c'est se renforcer mutuellement.

Un référentiel tropicalisé est un référentiel nourri de la réciprocité :

- valable ici comme là-bas ;
- conscient que l'action locale a des conséquences globales (électrification des usages en Europe, extraction de cobalt en Afrique) ;
- attentif à la responsabilité partagée.

Dans un monde où certains marchands de doute cherchent à ralentir l'action et où des logiques court-termistes menacent l'avenir, il est essentiel de ne pas laisser le volant du bus – ou du paquebot-monde – à ceux qui creusent les fossés au lieu de construire des ponts.

Ce référentiel se veut ouvert et partagé. Il appartient à toutes celles et ceux qui se reconnaissent dans ce geste : réorienter le paquebot-monde depuis les territoires.

Ce référentiel se veut ouvert et partagé. Il n'appartient ni à Loos-en-Gohelle, ni à Yaoundé VI, ni à Assoal, ni à la Fabrique des transitions. **Il appartient à toutes celles et ceux qui se reconnaissent dans ce geste : réorienter le paquebot-monde depuis les territoires, par la coopération, la réciprocité et le courage d'inventer ensemble un avenir habitable.**

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Pourquoi un référentiel ?

Assoal et la Fabrique des transitions accompagnent les communes de Loos-en-Gohelle et de Yaoundé VI dans le cadre du programme Villes résilientes, financé par l'Agence Française de Développement (AFD), l'ADEME et l'Agence de l'Eau Artois-Picardie, sous la coordination générale de GESCOD, notamment de son antenne camerounaise.

Ce programme de coopération décentralisée, conçu dans une logique de réciprocité, vise à croiser les expériences des deux collectivités autour de deux projets structurants : la création d'une Agence Municipale de l'Eau et de l'Environnement (AMEE) à Yaoundé VI d'une part, et la révision du projet de territoire de Loos-en-Gohelle – transformant la Charte du Cadre de Vie en une « Boussole Loossoise » à l'horizon 2050 – d'autre part.

Les apports réciproques entre les deux communes ne relèvent pas d'un simple partage technique. Ils concernent la gouvernance, l'implication des habitants et des acteurs socio-économiques, le positionnement politico-stratégique des projets et le cadrage des assistances à maîtrise d'ouvrage.

Loos-en-Gohelle, située dans le bassin minier du Nord de la France, a engagé depuis plus de trente ans une démarche pionnière de résilience territoriale à la suite de l'arrêt des mines à la fin des années 1980. Elle a progressivement modélisé une méthode de conduite du changement systémique visant l'émancipation des habitants, la préservation de l'environnement et l'émergence de modèles socio-économiques coopératifs.

De son côté, la commune d'arrondissement de Yaoundé VI est engagée dans des dynamiques de développement durable (hygiène, assainissement, aménagement, climat). Elle bénéficie d'une pratique solide de participation citoyenne, notamment à travers le budget participatif institué depuis 2009.

Le référentiel présenté ici synthétise les apprentissages issus de ce programme et se veut ouvert à d'autres villes sœurs et territoires frères en transition.

Parce qu'un apprentissage non écrit se perd. Parce qu'une transformation non racontée ne se diffuse pas. Parce qu'une expérience non théorisée ne peut être transmise.

La réorientation du paquebot-monde depuis les territoires

Ce projet est né d'une conviction partagée : la transition écologique ne se décrète pas à l'échelle globale mais s'ancre, de manière plurielle, dans les territoires, les bassins de vie.

Les Maires de Yaoundé VI et de Loos-en-Gohelle ont reconnu dans leurs histoires différentes une convergence de préoccupations : comment faire face aux défis climatiques, sociaux et environnementaux en mobilisant les habitants et en transformant la gouvernance ?

Ce projet est né d'une conviction partagée : la transition écologique ne se décrète pas à l'échelle globale mais s'ancre, de manière plurielle, dans les territoires, les bassins de vie.

Les institutions partenaires ont fait le choix audacieux de financer un projet essentiellement immatériel : non pas construire des infrastructures visibles, mais investir dans des dynamiques de gouvernance partagée et d'apprentissage collectif. Comment mesurer la valeur d'un tel investissement ? C'est précisément l'un des enjeux de ce référentiel.

GESCOD et Lianes Coopération ont accompagné une coopération dépassant les cadres habituels. Assoal et la Fabrique des transitions y ont vu une opportunité d'ouverture et d'enrichissement méthodologique.

La réorientation du paquebot-monde commence ainsi : dans des villes qui choisissent d'apprendre ensemble. Des villes apprenantes et entreprenantes.

Réorienter : changer de regard, pour changer de paradigme

L'échec du « développement »

À Yaoundé VI, comme dans l'ensemble de la capitale camerounaise, l'urbanisation rapide coexiste avec la pauvreté, l'habitat informel et la vulnérabilité environnementale. **Le modèle de développement promu dans les années 1980 apparaît incapable de répondre durablement aux besoins humains et écologiques.**

À Loos-en-Gohelle, le modèle industriel fossile a laissé des séquelles économiques et sociales profondes. Mais la ville a engagé une réorientation et propose aujourd'hui une alternative au développement fossile.

En France comme au Cameroun, les défis sont de même nature : extractivisme, dépendance aux ressources, dérèglement climatique, inégalités sociales. Les intensités diffèrent, mais la communauté de destin est partagée pour le dire comme Achille Mbembé.

Résilience et coopération décentralisée

Loos-en-Gohelle a construit sa résilience après les guerres puis l'arrêt du charbon. Yaoundé VI démontre une capacité d'adaptation face aux risques climatiques et urbains.

Les deux territoires expérimentent des formes différentes mais complémentaires de résilience.

La coopération décentralisée devient un levier d'apprentissage Sud-Nord et Nord-Sud.

Les métaphysiques africaines pour débloquent le futur

Les échanges ont été marqués par la richesse de l'oralité, de la symbolique, de la mise en récits. La parenté à plaisanterie a permis une parole vraie, conviviale bien qu'adressant des enjeux parfois difficiles.

Face à un futur parfois perçu comme bloqué, les métaphysiques africaines rappellent l'importance de l'immatériel, des symboles et des imaginaires. **Le futur ne se débloquent pas seulement par la technique, mais par un changement de regard et une capacité à dire et faire monde autrement.**

Le futur ne se débloquent pas seulement par la technique, mais par un changement de regard et une capacité à dire et faire monde autrement.

L'enjeu de faire apparaître un « nouveau modèle »

Se projeter vers un futur désirable suppose de définir un cap collectif, compatible avec les limites planétaires et le plancher social (Kate Rateworth). Les Objectifs du Développement Durable constituent un repère utile en ce sens mais nécessitent d'être territorialisés.

À Loos-en-Gohelle, la Boussole 2050 formalise ce cap. À Yaoundé VI, l'AMEE et son comité consultatif structurent une vision similaire, en partant des thématiques croisées de l'eau et des déchets.

Se détacher de l'ancien modèle exige un travail de mémoire et de deuil : dépasser l'héritage du charbon ou celui de la colonisation, interroger les liens identitaires à un modèle extractiviste.

La transition est un processus non linéaire, fait d'essais, d'erreurs, de résistances. Elle sup-

pose un *leadership* public exemplaire et une sécurisation du droit à l'erreur.

Commencer par créer les conditions d'engagement

Impliquer les habitants est indispensable. « La marmite bout par le bas » : élus, agents et habitants forment les trois pieds de la marmite et donc de l'action locale.

À Yaoundé VI, l'irrigation participative, les tontines et le budget participatif illustrent cette dynamique. À Loos, les projets « 50/50 » des habitants acteurs montrent la même volonté de co-construction.

Il faut également intégrer les garants de la tradition et du vivant : chefs traditionnels, scientifiques, chercheurs et enseignants, qui nous ouvrent à une autre « rationalité » et permettent d'appréhender les enjeux selon leur complexité. **Tradition et science ne sont pas figées ; elles évoluent et nourrissent l'innovation.**

Partir de ce à quoi les habitants tiennent – patrimoine matériel et immatériel, ressources naturelles, paysages – permet de susciter l'en vie d'agir. C'est un point de départ à cultiver.

Impliquer les habitants est indispensable. « La marmite bout par le bas » : élus, agents et habitants forment les trois pieds de l'action locale.

Faciliter la coopération

La coopération naît de la mise au travail des tensions entre intelligence et sagesse. Elle suppose interconnaissance et reconnaissance.

Les ateliers ont expérimenté des formes

d'agoras multi-acteurs permettant l'expression de l'intelligence collective. Le cadre de confiance et la gestion du temps sont essentiels et reposent sur des compétences professionnelles en matière d'animation et de facilitation stratégique dans lesquelles il convient d'investir.

Les jeux de pouvoir sont inévitables. Les articuler au service de l'intérêt général permet de développer un véritable pouvoir d'agir en commun.

Adopter une approche systémique

Tirer un premier fil, accepter le débordement, avancer de manière itérative : voilà la posture systémique.

Relier les enjeux – eau, déchets, gouvernance, économie – permet d'éviter les silos. À Loos-en-Gohelle, la Boussole 2050 incarne cette transversalité. À Yaoundé VI, l'AMEE devra articuler technicité et finalité politique.

Travailler les contradictions – jardin médicinal sur une décharge, responsabilité des producteurs de plastique – permet de transformer les tensions en moteurs de changement.

Évaluer ce qui compte vraiment

Tout ce qui compte ne se compte pas toujours mais se raconte. L'arbre illustre cette pluralité de valeurs : spirituelle, nutritive, sanitaire, culturelle, démocratique. La valeur économique est un « construit » qui n'est pas donné d'avance. Il est parfois utile de déconstruire / reconstruire la valeur donnée à un bien.

Pour cela il faut révéler la valeur patrimoniale, économique et écologique des actions, ainsi que le coût de l'inaction. Sans action, que se passerait-il ?

Reconnaître la contribution de chacun – micro-collecte, éducation, engagement quotidien – est essentiel. Les collectivités doivent articuler intérêt général et dynamisme économique dans une gouvernance démocratique.



Photo (Léa Tramontin, Territoires Audacieux) : Jacques Yoki Onana, Maire de la commune d'arrondissement de Yaoundé VI et Geoffrey Mathon, Maire de la Ville de Loos-en-Gohelle, entourés de membres des deux délégations, lors de la cérémonie de lancement du programme "Villes résilientes" à Yaoundé, février 2024.

Inventer des modèles économiques coopératifs suppose d'internaliser les externalités (ce qu'on n'avait pas prévu de produire mais qui arrive, par exemple un déchet), de répartir la valeur de ce travail d'internalisation (intégrer la pré-collecte au modèle économique d'entreprise de collecte), de partager le risque (en se donnant les moyens d'agir ensemble). La SAS Mine de Soleil à Loos-en-Gohelle en est un exemple. L'AMEE à Yaoundé VI devra inventer son propre modèle écosystémique.

Un référentiel pour interroger et améliorer l'action

Ce référentiel est issu de trois années d'échanges, de voyages apprenants et d'ateliers. Il propose quatre questions clés. **Facilite-t-on l'engagement des parties prenantes ? Leur véritable coopération ? Une approche systémique ? Et quelle valeur est produite et comment la répartir ?**

Il ne s'agit pas d'un manuel figé, mais d'un outil vivant. Sa diffusion suppose formation, documentation, groupe miroir et dialogue continu entre villes sœurs et territoires frère en transition.

Il appelle également une évolution des cadres institutionnels nationaux et internationaux afin de renforcer ce type d'approches.

Conclusion : le paquebot-monde se tropicalise

La Terre se tropicalise. À l'heure du dérèglement climatique, les sociétés capables d'adaptation, de débrouille et de sobriété disposent d'une longueur d'avance.

Loos-en-Gohelle et Yaoundé VI se tropicalisent et se créolisent, pour le dire comme Edouard Glissant : chacune s'ouvre à l'autre sans perdre son identité.

Un référentiel tropicalisé est un référentiel nourri de réciprocité, conscient des interdépendances globales et de la responsabilité partagée à le faire vivre.

Il s'adresse à toutes celles et ceux qui veulent réorienter le paquebot-monde depuis les territoires, par la coopération et l'engagement collectif.

LE PROGRAMME « VILLES RÉSILIENTES »

Assoal et La Fabrique des transitions accompagnent les communes de Loos-en-Gohelle et de Yaoundé VI dans le cadre du programme « Villes résilientes », financé par l'Agence Française de Développement (AFD), l'ADEME et l'Agence de l'eau Artois Picardie, sous la coordination générale de Gescod, en particulier de son antenne camerounaise.

Ce programme de coopération décentralisée, pensé en logique de réciprocité, vise à croiser les expériences des deux collectivités autour des projets de création d'une Agence de l'Eau et de l'Environnement (l'AMEE) à Yaoundé VI d'une part, et d'autre part de révision du projet de territoire de Loos-en-Gohelle (le renouvellement la Charte du Cadre de Vie, formalisée au début des années 2000, en « Boussole loossoise » pour le monde qui vient à l'horizon 2050).

Les apports et échanges réciproques des deux communes ne sont pas du registre purement technique ou matériel : ils visent à nourrir la gouvernance, l'implication et l'agencement des acteurs (notamment les habitants et organisations de la société civile ou acteurs socio-économiques), le positionnement politico-stratégique des deux projets et le cadrage des assistances à maîtrise d'ouvrage qui en découlent.

Située dans le bassin minier du Nord de la France, Loos-en-Gohelle a entrepris depuis près de trente ans une démarche de résilience territoriale par le développement durable, à la suite du choc économique et social associé à la fermeture des mines à la fin des années 1980. La commune a expérimenté et progressivement modélisé une méthode de la conduite de changement systémique, visant un modèle de développement qui favorise l'émancipation des habitants, la préservation de l'environnement et l'apparition de modèles socio-économiques coopératifs.

De son côté, la commune d'arrondissement de Yaoundé VI est également engagée sur des enjeux de développement durable et jouit d'une pratique ancrée de la participation des habitants sur via plusieurs projets (hygiène et assainissement, aménagement du territoire, climat) au service de la résilience territoriale. Elle jouit d'une pratique ancrée de la participation citoyenne grâce à l'institution du budget participatif depuis 2009, auquel est associée une culture de partenariat et de coopération qui favorisent l'implication des tous dans les actions de développement durable.

L'intérêt partagé des deux villes pour les enjeux de « transition écologique » a débouché sur un partenariat de coopération décentralisée, à l'origine du programme « Villes résilientes ».

Fondé sur des échanges entre pairs à l'échelle internationale, l'accompagnement mobilise des délégations d'élus, d'agents des deux collectivités et d'acteurs socio-économiques dans chacun des deux territoires. Il embarque également des journalistes français et camerounais pour une mise en récits croisée du programme.

L'intérêt partagé des deux villes pour les enjeux de « transition écologique » a débouché sur un partenariat de coopération décentralisée.

Pour la Fabrique des transitions et Assoal, c'est l'occasion d'enrichir leur approche de la conduite de changement systémique dans un contexte international francophone, et de construire un « référentiel ouvert et partagé » utile non seulement pour Yaoundé VI et Loos-en-Gohelle mais aussi pour d'autres villes « soeurs » qui souhaiteraient y contribuer.

Le référentiel présenté ici synthétise les apprentissages et les réflexions issus de ce programme.

REMERCIEMENTS

Merci à Anne-Louise Nègre, ancienne salariée de la Fabrique des transitions, chasseuse de soleils, pour sa contribution à la documentation et à l'animation du programme.

Merci également à toutes celles et ceux qui s'inscrivent dans la coopération décentralisée, dans une perspective de réciprocité et d'égalité.

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.

DIRECTION DE PUBLICATION :
Julian Perdrigeat

Avec les contributions des membres des deux délégations.

RÉDACTION :
Julian Perdrigeat,
Achille Noupeou.

MISE EN PAGE :
Irwina Marchal

