

**HORS
SÉRIE**
ÉTÉ 2022

HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

horizonspublics.fr

**Les collectivités locales
face aux défis
des transitions :
quel accompagnement ?**

EN PARTENARIAT AVEC

 **La FABRIQUE
des TRANSITIONS**

Berger
Levrault 

Accompagner les territoires dans leurs démarches de transition, un enjeu déterminant pour l'avenir

Face au changement climatique qui s'accélère et à l'urgence de lutter contre les inégalités sociales, les territoires sont en première ligne pour engager une double transition. Mais par où commencer ? Comment s'y prendre lorsqu'on n'a pas forcément les moyens ni les ressources ? Avec quelles méthodes et quels outils ? Existe-t-il une ingénierie de la conduite du changement systémique à l'échelle des territoires ?

Nous avons souhaité répondre à ces questions complexes en retraçant une démarche originale de communauté apprenante, le programme Territoires pilotes, porté par la Fabrique des transitions, une alliance de plus de 350 territoires et acteurs engagés dans la transition écologique. Une dizaine de territoires ont été accompagnés sur 2021-2022, de la petite commune rurale de 4 500 habitants à celle de plus de 100 000 habitants, en passant par différentes échelles administratives, comme la communauté d'agglomération, la communauté urbaine ou le pôle d'équilibre territorial rural.

Le parti pris de ce hors-série, réalisé en partenariat avec la Fabrique des transitions et les journalistes Baptiste Gapenne et Léa Tramontin de *Territoires audacieux*¹, a été de laisser « carte blanche » pour relater, sous la forme de retours d'expériences, d'interviews, de mises en récits et de reportages, ces territoires pilotes engagés dans cette double transition, écologique et sociale.

Deux autres temps forts auront lieu en septembre 2022 à Paris pour clôturer cette démarche : une session d'évaluation du parcours d'accompagnement des dix territoires pilotes, le 14, et une assemblée des alliés de la Fabrique des transitions, le 15, réunissant chacun plus d'une centaine de personnes (élus, collectivités territoriales, représentant de l'État territorial, acteurs publics et privés engagés sur les transitions, etc.).

Julien Nessi,
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

1. *Territoires audacieux* est un média dédié aux initiatives à impact positif des collectivités publiques. Il a été créé dans le but de mettre en lumière les projets développés par les élu-es et toutes les personnes issues du monde des collectivités publiques.

La Fabrique des transitions : naissance d'une alliance d'acteurs

Tout au long de ce hors-série, vous allez entendre parler de la Fabrique des transitions¹. Nous avons souhaité commencer par revenir sur les origines de la démarche de ce groupe d'acteurs qui a fait un choix : se réunir autour d'une charte dont chacun partage les principes et les disciplines, plutôt que s'enfermer dans des statuts.

Par Julian Perdrigeat, délégué général, cofondateur de la Fabrique des transitions

La Fabrique des transitions tire sa source à Loos-en-Gohelle, commune minière qualifiée de « démonstrateur » par l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) en 2015, terrain d'innovation en termes d'action territoriale depuis les années 1980.

Une évaluation pose alors trois questions :
- existe-t-il une « méthode loossoise » de conduite du changement ? Nous avons qualifié un code source en analysant nos pratiques sur plus de trente ans, mais l'évaluateur souhaitait pouvoir le confronter à son propre système de preuves ;
- si la méthode existe, est-elle vraiment efficace ? Il s'agissait de démontrer les effets d'une telle approche et d'en pointer les limites.

- enfin, si cette méthode est efficace, est-elle reproductible ? Et si oui à quelles conditions ? On touchait ici aux enjeux du changement d'échelle...

L'évaluation répond « oui » aux deux premières questions : il existe bien une méthode loossoise de conduite du changement, caractérisée dans plusieurs documents et repérable dans la culture partagée des acteurs locaux. Et elle est efficace pour améliorer et étendre la portée des politiques municipales. Cependant elle bottait en touche sur la troisième. Répliquable, certes, mais à condition de trouver les mêmes conditions favorables : effondrement du système économique et social, leadership et continuité politique sur le temps long, etc. Une manière de dire qu'elle ne l'était pas vraiment ou que le travail évaluatif ne permettait pas d'y répondre.

Depuis 2020, la Fabrique des transitions forge une « ingénierie tierce » de la conduite du changement.

« Nous nous sommes demandés si, pour sortir de nos silos et dépasser le plafond de verre sous lequel nous agissions, nous n'avions pas quelque chose à faire ensemble ? »

Nous en avons tiré nos conclusions et c'est alors que deux démarches complémentaires ont été mises en place. L'une pilotée par l'ADEME, l'autre directement par Loos-en-Gohelle, avec le soutien du laboratoire d'intervention et de recherche Atemis. La première visait à confronter le code source loossois et les enseignements de son évaluation à d'autres démarches territoriales, repérées par l'ADEME comme innovantes. Cette initiative, bien que très riche en termes de résultats, allait un peu vite en besogne, car elle comparait une démarche locale, portée au sein d'une ville de 6 500 habitants à des démarches intercommunales où la fabrication des transitions se pose en d'autres termes.

Pour ces raisons, la deuxième démarche a développé une autre approche, en trois étapes. D'abord, en 2017, l'objectif était de rassembler les maires et élus, cadres territoriaux et agents, acteurs socio-économiques de quatre villes en transition de moins de 20 000 habitants (tailles équivalentes à Loos-en-Gohelle), repérés pour leurs résultats tangibles, leur action au long cours, mais aussi leurs contextes socio-économiques différents du substrat loossois afin de chercher les « invariants » (voir encadré), les « principes directeurs communs ». Et nous les avons identifiés ! Ensuite, en 2018, une fois cette première étape franchie, nous avons réuni une dizaine de territoires d'échelle supérieure afin de vérifier que les élus, agents, acteurs locaux ou usagers partageaient ou se retrouvaient dans ces mêmes invariants : plusieurs intercommuna-

lités (grande métropole française, région, etc.) et des territoires qui n'étaient pas directement administrés par des collectivités (grandes universités, associations foncières privées, etc.). Et c'était bien le cas ! Enfin, en 2019, dotés d'un « référentiel partagé » ancré dans l'expérience d'une quinzaine de territoires extrêmement variés, nous avons organisé un groupe miroir en conviant réseaux engagés pour la transition, acteurs de la transformation de l'action publique, chercheurs et intervenants sur les nouveaux modèles économiques territorialisés, institutions étatiques et nous nous sommes demandés si, pour sortir de nos silos et dépasser le plafond de verre sous lequel nous agissions, nous n'avions pas quelque chose à faire ensemble ?

C'est ainsi qu'est née la Fabrique des transitions. La question s'est alors posée de savoir comment organiser cette dynamique d'acteurs, collective et expérimentale, très innovante politiquement bien que transpartisane. C'est à ce moment que Pierre Calame, membre du groupe miroir, est intervenu en sortant – de son chapeau et de sa longue expérience – la notion d'alliance : la démarche de se réunir autour d'une charte dont on partage les principes et les disciplines, plutôt que dans des statuts qui enferment. La charte d'alliance fixe nos objectifs, notre gouvernance organique. Elle confie à l'association de promotion de la Fabrique des transitions la responsabilité de développer l'alliance et de créer les modalités d'accompagnement de territoires dans cette logique. Depuis 2020,

1. <https://fabriquedes.transitions.net/>

la Fabrique des transitions forge une « ingénierie tierce » de la conduite du changement : acteurs publics, ingénieries privées, communautés de pairs s'épaulent et interagissent, en sortant des

logiques de compétition classiques et en faisant apparaître des modalités opérationnelles de coopération.

Les « invariants » ou principes directeurs de la conduite du changement repérés par la Fabrique des transitions dans les territoires pionniers

Principe n° 1 : d'abord, créer les conditions d'engagement des acteurs, de leur engagement dans la durée et accueillir les formes d'engagement qui se manifestent sous forme d'opposition ou de résistances au changement.

Principe n° 2 : créer et tenir les modalités de coopération en prenant en charge les contraintes des acteurs, en mettant les différends et les conflits éventuels au travail, en tenant compte des différentes dimensions de la coopération : horizontale, certes, mais aussi verticale et transverse.

Principe n° 3 : développer une approche systémique, en tirant le fil, en ayant une approche intégrée d'enjeux pouvant apparaître *a priori* contradictoires voire antagonistes, en étendant progressivement le périmètre des acteurs et des parties prenantes, en ayant une approche en termes de compétences partagée et non de partage cloisonné des compétences.

Principe n° 4 : évaluer les effets de l'action (utiles, bénéfiques ou négatifs, pensés ou impensés) sous forme, d'une part, d'une évaluation de la valeur créée ou détruite sur le plan social, environnemental et économique et, d'autre part, d'une célébration (droit à l'erreur), en intégrant l'évaluation aux modalités mêmes d'organisation de l'action : sortir d'une évaluation unique de contrôle *a posteriori* pour développer des formes d'évaluation *in itinere*. Porter une attention particulière à l'évaluation des modalités mêmes d'organisation de l'action et de la coopération (réflexivité), afin de soutenir les conditions d'engagement.

Ces principes sont faciles à proclamer, mais bien plus difficiles à tenir en pratique. Surtout qu'ils s'appliquent à des écosystèmes d'acteurs qui n'ont pas nécessairement les espaces de pilotage démocratiques adaptés pour les mettre en application : élus, agents de collectivités, acteurs socio-économiques privés, agents de l'État territorial.

Mais que sont ces principes quand tout le monde cherche des boîtes à outils ? Ils sont des manières de soutenir le geste nécessaire à la mise en œuvre de démarches puissantes de transition. Et pour faire un clin d'œil à Oscar Wilde : appuyez-vous sur ces principes, ils finiront bien par « s'aider » ! C'est en tout cas de cette manière que des démarches vertueuses, progressives, de long cours ont été engagées et développées dans les territoires pionniers de la transition.

Jean-François Caron : « La transition n'est pas une affaire technologique, c'est d'abord un changement de regard »

Jean-François Caron est le co-fondateur de la Fabrique des transitions. Il est également maire de Loos-en-Gohelle depuis 2001. Dans cet entretien d'ouverture, il nous raconte le chemin parcouru depuis les années 1980 : d'une ville en transition face à l'arrêt des mines jusqu'à l'animation d'une alliance nationale pour aider les territoires en transition. Il nous raconte sa vision de l'accompagnement nécessaire aux collectivités publiques pour « entrer dans une démarche de transition ».

Propos recueillis par **Léa Tramontin**, journaliste à *Territoires audacieux*, et **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*

Votre territoire est entré en transition après l'arrêt du charbon et des mines en 1988. Est-ce pour cela que la ville de Loos-en-Gohelle a un temps d'avance ?

Le travail de transition a démarré en 1984 avec les Gohelliades, un festival culturel. Nous ne disions pas le mot « transition » comme aujourd'hui. C'était un travail sur notre identité, comment nous sommes outillés et quel est notre système de valeur ? Est-ce que l'on rejette l'histoire de la mine ou est-ce qu'elle est structurelle ? Si elle est structurelle, ce qui est évidemment le cas, comment se la réapproprier ? L'univers de la mine était un monde à part. La majorité des autres communes du territoire ne voulait plus en entendre parler. L'ancien maire de Lens avait théorisé la suppression des signaux miniers. Nous étions à une époque où un monde s'arrêtait. Nous étions stigmatisés comme étant des gens appartenant à un monde terminé. Nous avons donc commencé par les Gohelliades en réinvestissant l'une des fosses avec des sons et lumières, par exemple. La police venait pour nous déloger, car c'était un lieu privé. Mais les figurants, les mineurs, disaient aux policiers : « Venez en discuter car si la fosse n'est pas à nous, elle est à qui ? » Les policiers comprenaient, car l'immense majorité était des fils de mineurs. C'est un des signaux symboliques de ce qu'il se passait à cette époque.

Les questions de transition écologique et sociale que nombre de territoires se posent aujourd'hui, vous avez dû les résoudre il y a vingt ans ?

Finalement, la transition a commencé par la reprise en main de notre héritage culturel. Si on ne savait pas où on allait, on avait une idée d'où on venait. Cet héritage de valeur a été fondateur d'une posture générale : on ne renie pas hier, mais résolument, on s'inscrit pour écrire demain.

Concrètement, après la définition de valeurs communes, quel projet a lancé la démarche ?

Progressivement est arrivée la révision du plan d'occupation des sols (POS) de Loos. À l'époque, j'étais élu chargé de l'urbanisme. J'ai arrêté tous les sujets techniques qu'il comportait, car on ne peut pas planifier un POS si on n'a pas une idée de ce que l'on veut pour notre ville. Cela a donné lieu à un deuxième temps majeur : l'écriture collective d'un projet de ville, pendant un an et demi. Il a été réalisé dans les quartiers, avec les agriculteurs, les commerçants, etc. Il en est sorti une vision, un projet de ville. Il a permis de réviser le POS, de faire une charte du cadre de vie et des idées d'expérimentations ont émergé. Par exemple, sur l'eau de la ville, qui était dans un état catastrophique. Nous avons développé une batterie de mesures pour la récupération des eaux de pluie. Puis, l'écoconstruction s'est imposée pour lutter contre la précarité énergétique. Nous avons également refait 15 kilomètres de trame verte dans la ville. C'étaient les premières actions, dans les années 2000.

Ensuite, vous êtes devenu maire...

Et nous avons multiplié les expérimentations. Notamment, j'ai généralisé des transformations dans le management des services de la ville, car nous allions devoir gérer beaucoup d'innovations. Une innovation c'est une désobéissance qui a réussi, souvent une administration communale est gênée pour gérer ça. Nous avons aussi accéléré la formation des élus. En 2008, pour notre réélection, nous avons fait 82,1 %. C'était le plus beau score du Nord-Pas-de-Calais, avec un projet de transition revendiqué. Ce score a renforcé notre capacité à passer à l'acte, à amplifier. C'est à partir de tous ces acquis que nous sommes devenus « Ville pilote du développement durable », labellisée par l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) comme ville démonstratrice de la conduite du changement sur les questions de transition.

On ne pourra aller vers la transition que sur un modèle apaisé, où ce qui est stratégique, c'est la capacité d'un territoire à gérer ses ressources, sa robustesse ou le vivre ensemble.

Qu'est-ce que cette certification a permis ?

À partir de là, on a commencé à être dans le changement d'échelle, à travailler avec beaucoup d'organismes nationaux. Des chercheurs sont venus s'intéresser à Loos. Nous avons commencé à devenir une ville rayonnante, inspirante, que les gens venaient visiter. La démarche menée est concrète. Elle produit des résultats évalués. Elle est reconnue, saluée par l'ADEME, les ministères, etc. C'est ainsi qu'en 2014, j'anticipe l'enjeu de transmission. Car ma personnalité à Loos compte, ma famille a son histoire dans la commune, je connais tout le monde et j'incarne également une posture de leadership. Mais je ne veux pas que la réussite de Loos soit attribuée au fait que je parle bien.

Cette volonté de transmettre va de nouveau accélérer les transformations ?

En 2014, je prends Julian Perdrigeat comme directeur de cabinet avec deux objectifs. D'abord, faire monter en qualité les services de la ville et les élus pour qu'il puisse y avoir une réelle transmission à Loos : un travail de transformation de l'action publique aussi bien du côté des élus que des agents, mais aussi de la population. Nous structurons « les bâtisseurs de Loos », des citoyens engagés, car la ville est basée sur une mise en mouvement des acteurs de la ville. L'idée est d'avoir des habitants actifs, qui retrouvent de la capacitation, du pouvoir d'agir. Sur ces trois piliers (transformation des élus, des services et des habitants), nous créons les conditions d'un passage de témoin. C'était un premier axe très important, mené en même temps que le développement de nouveaux projets. Le deuxième axe, c'était le changement d'échelle.

Pour cela vous avez déjà le code source de Loos-en-Gohelle ? Le premier document fondateur de votre démarche, qui s'appuie sur la manière dont vous avez réussi à mener des actions de transition.

Oui, c'est un schéma qui regroupe quatre piliers : l'implication habitante, l'entrée systémique, la culture d'innovation ainsi que l'étoile et les cailloux blancs. Il a été complété par une évaluation très poussée de ce que nous avons réalisé à Loos. Elle a été conduite par l'ADEME, en partenariat avec Quadrant Conseil, un bureau d'étude. La conclusion estime que oui, il y a transition, qu'elle embarque les acteurs, qu'il y a des résultats, qu'ils génèrent des effets d'entraînement. L'ADEME teste donc le code source de Loos sur un certain nombre de territoires : Val d'Ille-Aubigné en Bretagne, les crêtes ardennaises ou encore l'Île-Saint-Denis en région parisienne. Cela va consolider le code source, l'enrichir. Il va dépasser la ville, retranscrire la trajectoire de la commune et comment elle s'est saisie de son destin. Ce n'est pas une recette, mais quand on le présente, même à des territoires très différents, les acteurs comprennent comment ils peuvent s'en servir, c'est très précieux.

Simultanément, vous entamez un travail avec les autres villes françaises en transition ?

Oui, celles qui se revendiquent comme telles. Nous réalisons un travail d'identification de ce qui a de commun entre nos communes : les invariants de la transition. C'est ainsi qu'arrive le référentiel Villes pairs, avec Malaunay, Grande-Synthe, Le Mené, etc. Il est organisé autour de quatre thèmes. L'engagement d'abord, car il n'y aura pas de transition sans. L'approche systémique ensuite : on ne mènera pas de transition analytique. La troisième notion, c'est l'idée qu'il va falloir raisonner en écosystème d'acteurs, la coopération devient centrale. Enfin, on va produire une valeur nouvelle dans la transition,

car elle implique des changements : comment sommes-nous capables de mesurer cette valeur, de la faire apparaître ? Si nous ne montrons pas les bénéfices de la transition, nous n'arriverons pas à mobiliser la population. À Loos, par exemple, le fait que nous ayons multiplié les arbres fruitiers en libre-service a fait naître un commerce de confiture. En ce moment, par exemple, ce sont les groseilles. Les habitants viennent avec des sceaux et s'offrent mutuellement des confitures. Quand vous en offrez à votre voisin, les relations s'apaisent. Nous montrons qu'il y a une valeur produite par l'échange, le don et que c'est une valeur pour la ville. Pour moi, avoir de bons voisins est plus important qu'avoir une grosse voiture et ça, il faut le révéler.

Le code source et le référentiel Villes pairs ont été la genèse de la Fabrique des transitions ?

On arrive aux années 2020 avec ce code source consolidé, qui peut servir de point d'appui et inspirer partout. Le référentiel Villes pairs donne des points d'appui pour engager une dynamique de changement dans les territoires sur un angle plus méthodologique. Donc nous sommes prêts à lancer la Fabrique des transitions, avec Julian Perdrigeat. Nous sommes complémentaires. Il agit plutôt sur le mode opératoire et moi je joue un rôle d'inspiration, de pionnier. Nous sommes dans le leadership coopératif. Nous créons un groupe dit « miroir » : une trentaine d'organisations qui nous regardent avec beaucoup de sympathie, qui estiment que nous ouvrons de nouvelles voies.

Quelle est votre vision à ce moment-là ?

Deux enjeux importants de la transition vont fonder la Fabrique. D'abord, le fait de développer un nouvel imaginaire. La transition n'est pas une affaire technologique, c'est d'abord un changement de regard et de conduite de changement. Le changement d'imaginaire sur l'avenir est le premier sujet que nous avons eu à affronter à Loos.

Aujourd'hui, nous voulons plus grand, plus vite, plus haut, plus fort. Nous voyons bien que ce modèle nous a mis dans le mur en poussant à consommer plus, avec des impacts de plus en plus forts... C'est l'anthropocène. On ne pourra aller vers la transition que sur un modèle apaisé, où ce qui est stratégique, c'est la capacité d'un territoire à gérer ses ressources, sa robustesse ou le vivre ensemble.

Et le deuxième enjeu ?

Admettons que nous ayons l'imaginaire. Pour autant, nous allons nous fracasser sur des enjeux de conduite du changement. Par exemple, ce que j'appelle « la génération Nutella » : quand on a été biberonné au Nutella, on a beau savoir qu'il y a de l'huile de palme et que l'impact sur la biodiversité est négatif, c'est extrêmement difficile d'y renoncer. Nous allons passer d'un monde à l'autre et pour l'ensemble des acteurs de la transition – car il n'y aura pas de transition si elle n'emmène pas toute la société – il va falloir changer d'imaginaire et considérer que la technique de la transition c'est contrer les mécanismes de résistances aux changements. Nous allons le faire par les territoires, car c'est le bon espace. Les échelles locales permettent de s'engager plus facilement et de mesurer des résultats plus facilement. Je donne souvent l'exemple de l'église de Loos dont le toit est solaire. Dès que vous y allez, le fait qu'elle produise de l'énergie solaire, vous l'avez sous les yeux. C'est ça la conduite de changement à l'échelle territoriale : expérimenter concrètement la transition.

Autour de quoi développez-vous la Fabrique des transitions ? Il y a notamment la notion d'alliance qui est forte...

Nous voulons outiller les territoires, les acteurs. La Fabrique des transitions se lance sur une base d'alliance, avec 350 organisations en réseau et une association de promotion qui gère les aspects financiers, techniques, pour faire tourner la boutique. Je n'y ai pas d'ambition personnelle. Mais il faut incarner. Et j'incarne, à travers Loos, le vieux monde, et en même temps, le nouveau monde.

Comment la Fabrique va-t-elle se développer ?

Nous développons la Fabrique autour de deux grands axes. D'un côté, l'association de promotion anime cette communauté des acteurs en transitions. Et de l'autre, nous travaillons en subsidiarité avec des acteurs de l'alliance autour de chantiers. Ils prennent des initiatives, nous sommes devenus une gigantesque fourmilière. Parmi les 350 acteurs, vous retrouvez des territoires, des consultants, des structures de recherche universitaire, des grands réseaux (TEPOS, Unadel, La 27^e Région, etc.) et des particuliers.

L'objectif est que chacun aide les autres à avancer ?

Ce qui est intéressant dans la communauté apprenante, c'est que tout le monde a de la ressource. Tout le monde peut se nourrir les uns les autres, même des échecs. Nous sommes capables de porter des projets ensemble, il y a de l'intelligence collective.

Quelle posture adoptez-vous ?

La Fabrique ne parle pas au nom de toutes les organisations. Elle est là pour donner les clés du passage à l'acte, pour donner la meilleure compréhension possible des problèmes que l'on rencontre, pour trouver des solutions en matière de conduite de changement. Nous ne voulons pas devenir une bande de chercheurs. Nous avons envie d'aider les territoires à prendre leur destin en main en matière de transition et de leur donner des clés. Comme nous ne sommes pas un organisme à but lucratif, nous ne cherchons pas à gagner de l'argent.

Par quels moyens aidez-vous les territoires ?

Il y a quatre registres. Le premier, ce sont des journées d'initiations gratuites. Les personnes intéressées viennent en délégation (acteurs publics-privés) et suivent en visio, pendant une journée rythmée ce que je vous raconte ici, avec du travail en atelier entre pairs et de l'atterrissage concret sur les projets de chaque territoire. Cela les aide à qualifier les enjeux et peut-être ensuite à aller plus loin avec la Fabrique. La deuxième, ce sont les diagnostics. Ils peuvent aider les territoires à se positionner sur leur projet de transition. On ne leur fait pas un plan climat ou un schéma de cohérence territoriale (SCOT), on n'entre jamais dans les éléments techniques, d'autres le font mieux que nous. Cependant, on regarde dans les territoires comment ils se représentent la question de la transition, quelle est leur ambition et dans quel état de maturité coopérative ils sont pour s'en saisir.

Puis vient le travail collectif ?

Le troisième registre, c'est le travail en cohorte de territoires [NDLR : approche développée dans ce hors-série]. On y retrouve nos fondamentaux de travail entre pairs. Nous avons une première promotion de territoires pilotes, développée avec l'ADEME et la Fondation Crédit Coopératif, dont les résultats seront présentés le 14 septembre 2022. Ce sont dix territoires qui ont fait toute une année ensemble sur de l'apport de connaissances, de l'appui dans leurs propres projets, de l'outillage de leur méthode, du diagnostic dans leurs territoires. Une autre promotion va être lancée avec l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) sur l'animation du plan Avenir Montagne. Il y a aussi les fabriques locales. Dans mon territoire du Pas-de-Calais, par exemple, si on avait 20 territoires en transition qui travaillaient ensemble, ça renforcerait considérablement leurs capacités, dans la proximité.

Quel est le dernier registre ?

Enfin, le quatrième axe, c'est quand les territoires nous font confiance. Nous descendons dans leur boîte noire pour développer un travail expérimental. Nous avons réalisé cela avec le département du Puy-de-Dôme, par exemple, avec lequel nous avons bâti le master plan « transition écologique » : nous travaillons sur la transformation des services, la relation aux différents territoires de proximité du département, notamment ruraux. Ces quatre modalités d'accompagnement des territoires ne sont pas du travail de bureau d'étude. Nous le menons avec notre équipe et les alliés.

Comment travaillez-vous avec les membres de l'alliance justement ?

Collectivement. Nous souhaitons créer une alliance entre les différents membres de la Fabrique des transitions. Ils ont, chacun, leurs propres process, mais ils travaillent sur les fondamentaux de la Fabrique des transitions. Nous faisons aussi monter la communauté des alliés. Nous ne sommes pas en position de concurrence, nous ouvrons des registres et tâchons de créer les conditions de la coopération.

Que viennent chercher des organismes comme l'ADEME ou l'ANCT auprès de la Fabrique de la transition ?

L'ADEME s'est engagée sur le programme Territoires pilotes, car elle se pose la question de comment infléchir ses propres relations aux territoires. La Fabrique peut les aider à avoir une action plus pertinente. Ils ont envie d'explorer nos méthodes, qui ne sont pas celles des ingénieurs classiques. Ce qui est intéressant, c'est que nous intéressons maintenant l'ANCT ou le centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA), avec qui nous n'avions pas de contact. Le décalage que nous offrons dans la manière de se saisir de la transition les intéresse prodigieusement.

Quelles sont les difficultés, les limites, rencontrées lors de vos accompagnements dans les territoires ?

À partir du moment où les questions de coopération entre acteurs deviennent centrales, la question du temps et de l'intensité du travail est posée. Ces dispositifs requièrent de la disponibilité et de nouveaux savoir-être. Par exemple, si vous voulez aller sur des logiques de coopération, il va falloir apprendre à écouter les autres. Ce n'est pas si évident. C'est vrai qu'il faut un décideur, c'est vrai qu'il faut prendre des arbitrages. Mais le travail que nous proposons va augmenter les temps de construction collective. C'est une difficulté, car cela requiert de mobiliser de nombreux acteurs et de nouvelles façons de faire.

Quelle est votre vision à long terme : former une nouvelle génération d'acteurs publics pour faire face aux changements climatiques ?

L'idée est de développer une démarche collective partant des territoires, où les territoires se renforcent les uns les autres et deviennent des cellules souches de la transition. C'est incroyable l'effet d'attraction que génère la Fabrique. Nous avons des retours positifs sur notre analyse et notre mode d'emploi. Ça plaît beaucoup, car jusqu'à maintenant, la transition est plutôt un échec. La situation ne fait que s'aggraver. Le fossé se creuse entre ce qu'il faudrait faire, notamment pour les problèmes de dérèglements climatiques, et ce que nous faisons. Aussi, on ne réussira pas la transition si on n'a pas une transformation au niveau global. Je ne le présente pas de manière idéologique. Mais si nous restons dans les modèles où la valeur cardinale c'est plus de tout, plus de croissance... Nous allons avoir du mal à y arriver.

Cela doit s'inscrire plus largement dans les politiques publiques de l'imaginaire pour la transition ? Avec le changement d'imaginaire, la mise en désir ?

Tout ce que nous avons fait à Loos, c'était ça : de la mise en récits de notre histoire, de notre vision, de notre perspective. Il y a mille histoires de récits à Loos. Nous n'avancerons pas sur les questions de transition si nous n'entrons pas par le désir. Comment faire chanter tous ces petits résultats ? Comme le trafic de confiture, comment on le valorise ? Nous savons que nous allons vers des logiques de quotas, d'interdictions. La société va adopter des mesures radicales et contraignantes en matière de transition. Alors, à la Fabrique des transitions, nous distillons. Comment, à chaque instant, mettons-nous la transition en mode désir ? Qu'est-ce qu'elle peut m'apporter dans un nouveau modèle, pensé sous le prisme du désir, de la joie ? Les territoires avec lesquels nous travaillons nous expriment qu'il y a une forme de jubilation à retrouver prise. Finalement, on n'a pas réglé tous nos problèmes, même à Loos. Mais si vous demandez aux habitants – même ceux qui ne sont pas écolo – ce qui se dégage, c'est qu'ils ont retrouvé prise, retrouvé leur place et que nous sommes en chemin.

SOMMAIRE

Dossier

LES COLLECTIVITÉS LOCALES FACE AUX DÉFIS DES TRANSITIONS : QUEL ACCOMPAGNEMENT ?

Face au changement climatique qui s'accélère et à l'urgence de lutter contre les inégalités sociales, les territoires sont en première ligne pour engager cette double transition. Mais par où commencer ? Comment s'y prendre lorsqu'on n'a pas forcément les moyens ni les ressources ? Avec quelles méthodes et outils ? Existe-t-il une ingénierie de la conduite du changement systémique à l'échelle des territoires ?

Le programme Territoires pilotes porté par la Fabrique des transitions, une alliance de plus de 350 territoires et acteurs engagés dans la transition écologique, tente de répondre à ces questions en accompagnant une dizaine de territoires, de la petite commune rurale de 4 500 habitants à celle de plus de 100 000 habitants, en passant par différentes échelles administratives.

Ce hors-série, réalisé en partenariat avec la Fabrique des transitions et les journalistes Baptiste Gapenne et Léa Tramontin de *Territoires audacieux*, revient sur ces pionniers engagés, à l'échelle des territoires, dans cette double transition, écologique et sociale.

(Tout) changer pour passer à l'action – Partie I

Bousculer le cadre de pensée pour agir sur les enjeux de transition

Par Léa Tramontin

| 16

Magali Reghezza-Zitt : « La transition demande du courage politique, mais les marges de manœuvres sont là »

Par la rédaction de Territoires audacieux

| 19

Les 4 Fantastiques, une alliance indispensable pour piloter les transitions

Par Nicolas Barennes, Anne-Louise Nègre
et Julian Perdrigeat

| 25

Coopérer vers une gouvernance partagée

Par Léa Tramontin

| 30

Changer d'ADN : une mue d'abord culturelle

Par Sandro de Gasparo, Laurent Fussien
et Léa Tramontin

| 35

L'évaluation : une boucle pour soutenir le projet et non le contrôler

Par la rédaction de Territoires audacieux
et Horizons publics

| 40

Partir du terrain – Partie II

Des diagnostics sensibles

Par Léa Tramontin

| 43

Entretien croisé « La neutralité du diagnostic a permis d'ouvrir les yeux sur nos façons de travailler et de dépenser l'argent public »

Propos recueillis par Léa Tramontin

| 44

Coconstruire et ajuster l'accompagnement de terrain

Par la rédaction de Territoires audacieux
et Horizons publics

| 48

L'expérimentation au cœur du parcours

Par Léa Tramontin

| 53

La mise en récit(s), raconter le processus de transition pour « favoriser l'envie d'agir »

Par Baptiste Gapenne

| 56

HORS-SÉRIE

ÉTÉ 2022

LES COLLECTIVITÉS LOCALES FACE AUX DÉFIS DES TRANSITIONS : QUEL ACCOMPAGNEMENT ?

Face au changement climatique qui s'accélère et à l'urgence de lutter contre les inégalités sociales, les territoires sont en première ligne pour engager cette double transition. Mais par où commencer ? Comment s'y prendre lorsqu'on n'a pas forcément les moyens ni les ressources ? Avec quelles méthodes et outils ? Existe-t-il une ingénierie de la conduite du changement systémique à l'échelle des territoires ?

Le programme Territoires pilotes porté par la Fabrique des transitions, une alliance de plus de 350 territoires et acteurs engagés dans la transition écologique, tente de répondre à ces questions en accompagnant une dizaine de territoires, de la petite commune rurale de 4 500 habitants à celle de plus de 100 000 habitants, en passant par différentes échelles administratives.

Ce hors-série, réalisé en partenariat avec la Fabrique des transitions et les journalistes Baptiste Gapenne et Léa Tramontin de *Territoires audacieux*, revient sur ces pionniers engagés, à l'échelle des territoires, dans cette double transition, écologique et sociale.



Nicolas Barennes
Jean-François Caron
Claire Dellatolas
Roselyne Forestier
Julien Frat
Laurent Fussien
Sandro de Gasparo
Vincent Honoré
Anne-Louise Nègre
Olivier Pastor
Julian Perdrigeat
Magali Reghezza-Zitt
Benoît Thévard
Christophe Vernier

horizonspublics.fr

