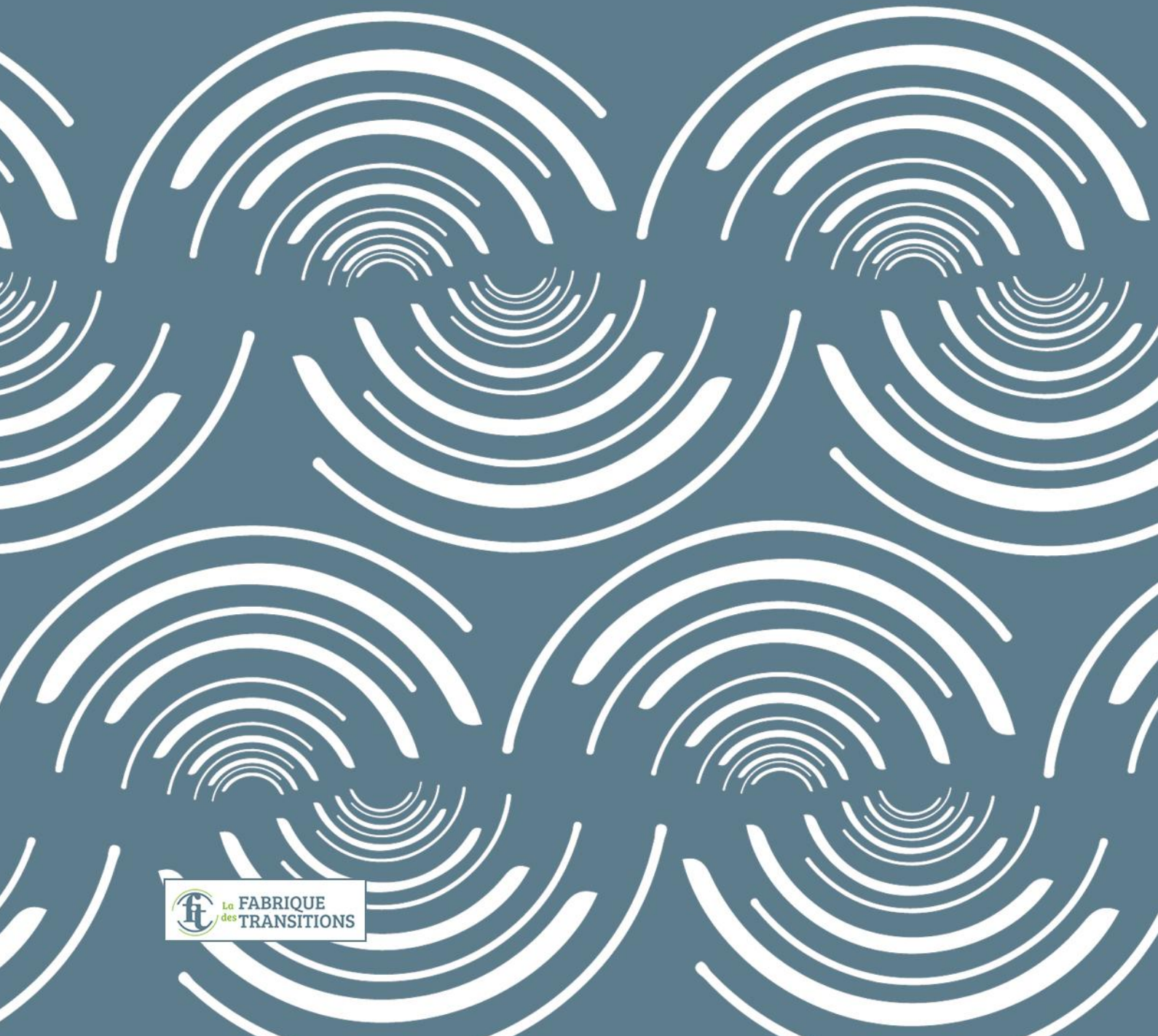
Bilan 2022

Association de promotion de la Fabrique des Transitions



1.1. Animation et coordination 6
1.1.1. Assemblée et gouvernance 6
- L'Assemblée des alliés 6
- Les conseils d'administration et les bureaux 9
- L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) de l'APFDT 10
- Le renforcement de l'équipe salariée 10

1.1.2. Appuis aux chantiers de l'alliance 11
- Accompagner la transition écologique et sociale (UNADEL) 13
- Vers un référentiel partagé sur les dimensions économiques de la transition à l'échelle des territoires (ATEMIS, IE-EFC) 14
- Les suites des journées d'initiation à la conduite de changement systémique 16
- Média Capacitant (IE-EFC) 17
- Transition Alimentaire – ALTAA (Solagro et Pistyles) 18
- Ingénierie et intelligence de la transition systémique (Malaunay) et Un projet d'administration sous l'angle des transitions (Conseil Départemental du Puy-de-Dôme) 19
- "Osons les territoires" (Pierre Calame et Kristina Hakala) 20

1.1.3. Permanence et hotline 21
1.1.4. Les communautés apprenantes 21
- La communauté apprenante Mise en récits 21
- La communauté apprenante Fabriques locales 23
- La communauté apprenante sur le management des transitions 24

1.2. Interventions, promotion et plaidoyer 24
1.2.1. Les journées d'initiation à la conduite de changement systémique 24
1.2.2. Interventions et participations diverses 27
- Interventions 27
- Participations à des publications et à des formations 30

1.2.3. Les relations presse 31
- Revue de presse 31

1.3. Ressources et communication générales 31
1.3.1. Production de ressources 31
- Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique 32
- Les 4 Fantastiques des territoires en transitions 33
- Les affiches sur l'approche systémique 36

1.3.2. Communication et bases de données 36
- Définition de la charte graphique 36
- Amélioration de L'Établi, l'infolettre mensuelle 37
- Les évolutions du site web 38
- Les évolutions de la base de données 39
- Les listes de diffusion 39
- Linkedin 40

2.1. Production de connaissances 41
- La communauté apprenante Fabriques locales 41

2.2. Le parcours "Territoires pilotes" 42
2.2.1. Les temps du parcours 42

- Les journées génériques 43
- La journée thématique sur l'alimentation 43
- Les sessions entre pairs et l'Agora 44
- L'accompagnement territorialisé 44
- La session conclusive 45

2.2.3. ESS en transition 46

2.2.4. Évaluation embarquée 47

2.3. Ressources et communication dédiées 48

2.3.1. Ressources 48

- L'Agora des 4 Fantastiques 48
- Le hors-série de la revue Horizons Publics 49
- Le "kit diagnostic" 50

2.3.2. Communication dédiée 51

- Les infolettres 51
- Les podcasts de la Fabrique des transitions 51
- Le portraits vidéos des territoires pilotes 53

2.4. L'expérimentation avec le CEREMA 55

2.5. Le parcours "Avenir Montagne Ingénierie" 56

3.1. Les accompagnements expérimentaux 60

3.1.1. L'accompagnement du CD63 60

3.1.2 La ville de Lyon 62

3.2. Les diagnostic amonts 62

3.3. Appuis aux alliés 63

3.3.1. Le programme TETRAA 63

3.3.2. Massif Central en transition avec RURENER 63

3.3.3. Le réseau "Territoires participatifs" avec le CERDD 64

3.3.4. "(Dé)formation" avec le Collège des transitions sociétales 65

3.3.5. Fabcoop 65

4. Bilan comptable 66

4.1. Produits d'exploitation 66

4.2. Charges d'exploitation 66

4.3. Détail des produits de tiers financeurs 67



Le bilan 2022 en infographie

Une version résumée du bilan 2022 de l'APFDT est disponible sous forme d'infographie.

[voir]

1. Animation de l'alliance

Les actions de l'APFDT se structurent autour de plusieurs programmes :

- l'animation de l'Alliance (P1) ;
- l'accompagnement de territoires en cohorte (P2) ;
- les appuis expérimentaux aux alliés et aux territoires (P3).

Toutes les ressources, actions et dispositifs portés dans le P1 viennent nourrir les autres programmes (P2 et P3) et en retour, tout ce qui est documenté dans le P2 et P3 nourrit l'animation de l'Alliance (P1). C'est un cercle vertueux interrelié !

L'animation de l'Alliance est donc l'un des rôles majeurs de l'APFDT. Elle vise à créer les conditions de coopération entre alliés, former, penser une gouvernance commune, faire communauté et ressources pour l'ensemble des alliés, porter auprès des acteurs publics des plaidoyers et *in fine,* favoriser le changement d'échelle des dynamiques de transition portées au sein de l'alliance. Cela passe entre autres par :

- renforcer l'intégration des (nouveaux) alliés dans l'alliance à travers l'écoute et la qualification de leurs compétences et propositions, ainsi que la clarification des espaces qui s'offrent à eux (communautés apprenantes, chantiers existants et à créer…) ;
- installer une gouvernance de l'APFDT plus représentative de la diversité des alliés ;
- muscler la documentation des initiatives, des expériences, des compétences et outils (notamment de formation) des alliés, animer une dynamique d'enrichissement / de validation de ces textes et documents de référence fondamentaux ;
- des formations et interventions à des fins de montée en compétences et de plaidoyers, qui permettent également de faire connaître la Fabrique des transitions, de diffuser ses messages, mais aussi de faire remonter des besoins et attentes des territoires et alliés.

1.1. Animation et coordination

1.1.1. Assemblée et gouvernance

- **L'Assemblée des alliés**



Les alliés de la Fabrique des transitions se sont réunis pour la troisième Assemblée des alliés, le 15 septembre 2022 à Paris. Ce temps fort annuel de gouvernance permet de faire connaître les dispositifs portés par l'alliance et de décider collectivement les grandes orientations pour l'année à venir, conformément à la Charte d'alliance :

"[L'Assemblée] se réunit au moins une fois par an pour vérifier que la confiance faite à l'équipe opérationnelle est honorée, mesurer les avancées, développer le patrimoine commun à partir des contributions de chacun, définir les perspectives de l'année qui vient."

Cette année, l'événement a réuni près de 125 alliés et sympathisants de la Fabrique des transitions à l'Académie du Climat, l'un des premiers lieux uniquement dédié aux enjeux environnementaux en France, mis à disposition par la mairie de Paris.

Parmi les 125 participants

- 15 représentants d'associations de professionnels (IEEFC, Solagro, Artefacts, Colab Studio, SMICVAL, La traverse, Baobab Coopérative, APCC, …).
- 12 représentants de réseaux d'acteurs et de villes (réseau Cocagne, réseau RARE, le CLER, UNADEL, Avise, Mouvement pour l'Economie Solidaire).
- 12 bureaux d'études et consultants (Skopeon, Vox Operatio, APOYO URBANO, Envolée Pyrénéenne.…).
- Des collectivités :
    - 8 collectivités représentées avec élus et agents (Loos-en-Gohelle, Bagneux, Malaunay, Courcelles les Lens…).
    - 7 personnes de conseils départementaux (CD Puy de Dôme, Centre Val de Loire).
    - 2 territoires pilotes du parcours ADEME (Rodez, Annecy).
    - 4 fabriques locales représentées (Bergerac, Lyon, 93, CD63).
- 8 centres de formation, recherches et universités (CNFPT, Cerdd, Futuribles, Campus de la Transition, Fondation Zoein…).
- 3 entreprises privées et réseaux privés (Convention des Entreprises pour le Climat…).
- 4 société civile organisée, ONG (Territoires et Citoyens en Occitanie, Colibris.….)
- 2 représentants de l'Etat (ADEME, AREC).
- 1 média.

Accueillis sous les ors de la salle des fêtes, les participants ont été invités, dès leur arrivée, à « briser la glace » en tirant une carte illustrée à travers laquelle ils devaient penser leur rapport à la Fabrique des transitions : une manière poétique d'amorcer les réflexions de la journée ! Celle-ci a été successivement introduite par Hugues Charbonneau (Délégué à la gouvernance et à la Programmation participative de l'Académie du Climat) et Noël Lenancker (Président de l'association de promotion de la Fabrique des transitions) qui a rappelé l'essentiel : la Fabrique des transitions c'est vous ! Ce sont les alliés qui la composent !

La journée s'est ensuite découpée en deux temps : un tour d'horizon des initiatives au service de l'alliance le matin et un atelier sur les contributions et les perspectives de chacun pour tendre vers une feuille de route collective l'après-midi. Un programme ambitieux scrupuleusement tenu par les deux animateurs : Julian Perdrigeat et Anne-Louise Nègre, respetivement Délégué général et Responsable des ressources à l'association de promotion de la Fabrique des transitions.



Voir les vidéos

Évaluation de l'Assemblée des alliés

"Un événement bouillonnant d'énergie dans un cadre propice au partage et à l'envie de faire ensemble. Un événement, riche et inspirant, et nécessaire pour maintenir notre cap et notre énergie face à l'urgence climatique."

"Merci encore pour l'Assemblée des Alliés, c'était une journée fantastique à l'image des 4 super-héros de vos publications !"

"Un retour aux sources et un pas de côté pour prendre du recul, s'inspirer et faciliter la clarification et le développement de notre fabrique locale sur le terrain".

"La Fabrique des transitions pose les bonnes questions !"

"Lorsqu'on accompagne la transition écologique depuis plusieurs années, il peut arriver (parfois) qu'on se sente un peu seul(e) dans un monde qui se montre encore trop souvent hostile à toute forme de changement... Mais aujourd'hui, nous n'étions pas seuls ! Nous étions même une assemblée. L'Assemblée des Alliés de la Fabrique des transitions, venus de toute la France et réunis exceptionnellement au sein de l'Académie du Climat. Merci Julian et Anne-Louise et tant d'autres, pour le travail réalisé et pour cette journée savamment orchestrée."

"Quel plaisir de retrouver après un an les alliés et de partager les avancées des nombreux chantiers en cours ! Ingénierie de la systémie dans les organisations, mise en récits des transitions, nouveaux modèles économiques pour les territoires... Ça foisonne, ça foisonne !"

"Fiers d'être alliés de la Fabrique des transitions !"

"Une journée stimulante et réjouissante !"

"Le mot de l'Assemblée ? La justesse !"

- **Les conseils d'administration et les bureaux**

Le conseil d'administration réunit les cofondateurs de la Fabrique des transitions, des "chefs de tribus" des grandes communautés constitutives de l'alliance et des membres représentatifs de la diversité des acteurs qui la composent : acteurs des nouveaux modèles économiques, de la transition alimentaire, du développement local, de la transition énergétique, ou encore des élus et des agents de communes, de départements ou de PETR, des centres ressources, des universités... Il est composé de neufs membres actifs (le conseil d'administration officiel) dont un tiers est renouvelé tous les ans et de membres invités (le conseil d'administration élargi). Le CA se réunit au minimum trois fois par an (et notamment lors de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle de l'APFDT) pour valider les programmes d'action, le budget prévisionnel et les comptes annuels.

Le bureau est composé de deux membres actifs élus par le conseil d'administration, il est chargé de la conduite des activités de l'APFDT dont il gère les ressources et pour laquelle il développe les partenariats.

En 2022, lors de l'Assemblée Générale Ordinaire en juin, **Noël Lenancker** a été élu président de l'APFDT à la suite de Pierre Calame et **Claire Roumet** trésorière.

Le conseil d'administration a été lui aussi renouvelé, avec neuf membres officiels.

Anne Auclair est responsable de projets Énergie et Territoires au sein du CLER, un réseau de plus de 300 structures professionnelles françaises qui œuvrent pour la transition énergétique, notamment en charge de l'organisation des rencontres des Territoires à Énergie Positive (TEPOS).

Emmanuel Bertin est Directeur du Centre Ressource du Développement Durable (CERDD) depuis 2007, où il accompagne les acteurs de la région Hauts-de-France vers de nouveaux modèles de société et encourage les transitions économiques, sociales et écologiques dans les territoires.

Madeleine Charru est Directrice de Solagro, une entreprise associative qui accompagne les agriculteurs, les coopératives et les collectivités territoriales dans la mise en œuvre de projets de transition énergétique, agroécologique ou alimentaire et participe à des programmes de recherche européens favorisant le partage d'expériences et l'innovation dans ces domaines.

Sebastien Défix est Directeur général du pôle juridique et stratégique et Directeur général adjoint des services du Département du Puy-de-Dôme, également Professeur associé à l'Université Clermont Auvergne.

Claude Grivel est Président de l'Union National des Acteurs pour le Développement Local (UNADEL), le réseau des élus, des militants associatifs et des professionnels de l'ingénierie territoriale qui œuvrent pour un développement local plus respectueux des humains et de la planète.

Président de labo de l'ESS depuis 2015 – un centre de recherche qui travaille à la structuration de l'économie sociale et solidaire en France à partir d'initiatives concrètes issues des territoires, **Hugues Sibille** a notamment été Délégué interministériel à l'économie sociale, Directeur des partenariats de la Caisse des Dépôts puis fondateur de l'Avise (l'agence d'ingénierie au service des acteurs et des entreprises de l'ESS) et Vice-Président du Crédit Coopératif avant de rejoindre le conseil d'administration de la Fabrique des transitions.

Consultant associé et gérant du laboratoire de recherche et d'intervention Analyse du Travail et des Mutations dans l'Industrie et les Services (ATEMIS), **Patrice Vuidel** est également Délégué général du Club Économie de la Fonctionnalité et Développement Durable.

Le conseil d'administration et le bureau se sont réunis quatre fois chacun en 2022, alternant tous les mois.

- ## L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) de l'APFDT

Le 15 juin dernier s'est tenue l'Assemblée Générale de l'Association de promotion de la Fabrique des Transitions (APFDT). C'est à Volume Lab – un espace collaboratif allié de la Fabrique des Transitions où se situent les nouveaux locaux de l'APFDT à Paris – que les membres du Conseil d'Administration se sont retrouvés pour passer en revue le bilan de l'association de l'année passée et valider ensemble les orientations pour l'année à venir.

L'Assemblée Générale, qui réunit les membres du Conseil d'Administration officiel (ayant le droit de vote) et élargi (consultatif) de l'APFDT est à distinguer de l'Assemblée des alliés, qui réunit l'ensemble des alliés de la Fabrique des Transitions désireux d'y participer pour évaluer et définir l'action de l'alliance.

Le conseil d'administration élargi (les membres invités non élus) a été renforcé, conformément aux principes de cooptations. De nouveaux alliés l'ont rejoint au regard de leur engagement réel, du fait qu'ils incarnent la biodiversité d'acteurs engagés au sein de la Fabrique des transitions et qu'ils apportent une plus value stratégique : **Samuel Aubin** (Directeur du Collège des transitions sociétales), **Véronique Balbo-Bonneval** (DGS à l'Université Cergy Paris et Vice-Présidente chargée de la transition et des partenariats à l'Association des dirigeants territoriaux de l'INET), **Claire Dellatolas** (Dirigeante de Skopeon), **Julien Frat** (Directeur du PETR Albigeois et Bastides) et **Julien Wojcieszak** (Premier adjoint au maire de Vimy). Ils y rejoignent Claude Alphandéry, Philippe Carbasse, Laurent Fussien, Sylvie Lacassagne et Christian du Tertre.

- ## Le renforcement de l'équipe salariée

En plus des trois salariés Julian Perdrigeat, Anne-Louise Nègre et Jean-François Caron, trois nouveaux salariés ont rejoint l'APFDT.

Benoît Nenert, chef de projet. Après une carrière de manager dans le domaine de la logistique en parallèle d'engagements associatifs au sein de Mountain Wilderness dont il a été Vice-Président, Benoît Nenert rejoint l'APFDT en 2022 pour un stage dans le cadre du Master Stratégie et Design de l'Anthropocène de l'École Strate Design de Lyon, puis en tant que chef de projet du parcours d'accompagnement en cohorte Avenir Montagne Ingénierie.

Irwina Marchal, chargée de la communication. Après diverses expériences dans le domaine culturel où elle s'est spécialisée en communication, Irwina Marchal a rejoint l'APFDT en 2022 pour travailler à la production des ressources et à l'animation de l'alliance.

Nicolas Barennes, doctorant-chercheur en charge de la mise en récits. Après une expérience dans le conseil, Nicolas Barennes a rejoint l'APFDT en 2021 en tant que chef de projet du parcours d'accompagnement Territoires pilotes, avant d'évoluer vers un poste de chargé de mise en récits dans le cadre d'un doctorat en philosophie avec l'ADEME, l'ISJPS (Université Paris 1 Panthéon Sorbonne) et l'IRENE (Essec Business School).

Ces nouvelles arrivées ont permis de reconfigurer l'équipe : un pôle ressources et communication a été créé afin de renforcer la capitalisation, la production de ressources et l'animation de l'alliance.

1.1.2. Appuis aux chantiers de l'alliance

Les chantiers sont à l'initiative des alliés pour coopérer autour de projets ou d'outils concrets. Ils partent de leurs enjeux, de leurs problématiques, tout en répondant aux pré-requis identifiés par l'APFDT : répondre à un ou plusieurs objectifs de la charte et contribuer au développement coopératif de l'alliance, rassembler un collectif d'alliés et être porté par un.e référent.e.

Ils sont l'occasion pour les alliés de croiser leurs expertises, compétences, connaissances et pratiques, en partant de leurs propres besoins pour répondre aux objectifs de la Fabrique des transition, tout en consolidant des habitudes de coopération au sein de l'alliance. Les chantiers ne sont pas uniquement des « ateliers » ou des « groupes de travail » : ils visent à la production de ressources à destination de l'ensemble des alliés et au-delà.

Les chantiers sont à distinguer des communautés apprenantes, qui sont des espaces de partage de savoirs et d'expériences autour de thématiques communes, réunissant des praticiens et des théoriciens de ces sujets. Pour créer un chantier, plusieurs conditions sont demandées :

- Répondre à un ou plusieurs des 4 objectifs de la Charte de la Fabrique des Transitions et contribuer au développement stratégique de l'alliance.
- Rassembler un collectif d'allié.e.s, qui peut être ouvert à d'autres participants.
- Nommer un.e. référent.e par chantier.
- Participer aux réunions du collectif des référents chantiers (une par trimestre) pour faire le point sur les chantiers, croiser les différentes thématiques, réfléchir collectivement aux suites et aux coopérations entre chantiers.
- Identifier les moyens à mobiliser pour la réalisation du chantier (compétences, besoins, ressources documentaires, moyens financiers...) ainsi que la temporalité (combien de temps).
- Produire des livrables à destination des alliés, faire vivre ces productions au-delà du collectif engagé. Ces livrables peuvent prendre plusieurs formes : ressources écrites, vidéos, outils... Mais ils doivent être estampillés du logo de la Fabrique des transitions et mentionner le contexte du chantier. Ils sont mis à disposition de tous les alliés et sont idéalement mis au travail par la suite au sein de la Fabrique des transitions.
- Et un certain état d'esprit ! Ces chantiers demandent une certaine posture : une volonté de mettre en partage des idées, de croiser son chantier avec d'autres, dans l'idée de contribuer au développement coopératif de l'alliance.

Les chantiers de la Fabrique des transitions ont été lancés lors de l'Assemblée des alliés de 2021. Depuis, une quarantaine d'alliés ont été mobilisés pour participer à ces huit chantiers, autour de l'alimentation, des nouveaux modèles économiques, de l'ingénierie systémique, de la transition écologique et sociale, ou encore les suites des journées d'initiation…

Ces chantiers sont à visages multiples : certains mobilisent des dizaines d'alliés, d'autres plus ; certains ont une limite temporelle très courte, d'autres pourraient durer des années ; certains vont donner lieu à des publications, d'autres à des rencontres ou à des enregistrements vidéos ; certains sont déjà structurés alors que d'autres ont mis plus de temps à définir leurs enjeux et livrables. Certains prolongent et s'appuient sur des dispositifs de l'APFDT, d'autres ont ouvert leurs initiatives en interne à d'autres alliés ; d'autres enfin ont profité de ce chantier pour explorer une thématique au service de l'alliance.

Sur proposition de l'Association de promotion de la Fabrique des Transitions, les chantiers sont soutenus financièrement (à hauteur de 4000 euros TTC maximum) pour appuyer le travail d'animation des référents et la production de ressources collectives qui nourrissent la dynamique de l'alliance. C'est le bureau de l'APFDT qui attribue les enveloppes financières dédiées aux chantiers, dont les référents auront qualifié les besoins et moyens. Finalement, sept chantiers sur huit ont demandé un financement.

La majorité des chantiers s'est terminée en 2022, produisant des livrables, des dispositifs et des ressources au service de l'alliance.



L'Établi spécial "chantiers"

Cette édition spéciale de l'infolettre mensuelle de la Fabrique des transitions, diffusée au mois de mai 2022, a été l'occasion de faire le point sur l'avancement des chantiers et de partager des premières ressources avec les alliés, en les informant sur l'existence de ces groupes de travail pour les inciter à y participer.

[Lire]



Table ronde avec les référents des chantiers lors de l'Assemblée des alliés 2022.

Voir la vidéo

- **Accompagner la transition écologique et sociale (UNADEL)**

L'objectif du chantier était de favoriser l'émergence d'un développement social durable ou de dynamiques territoriales de transition écologique « inclusives » via un espace de travail constituant une communauté apprenante et permettant de mettre au travail « cadre de pensée et pratiques » (à la fois des acteurs des transitions et de l'intervention sociale). Il a réuni de nombreux alliés (CD63, Malaunay, CNFPT, IRdSU, Centres Ressources…).

Plusieurs journées ont été organisées en 2022 et ont produit des synthèses, qui rassemblent les enjeux, ressources, et initiatives présentées autour de ces problématiques.

Un première journée **"Agir pour une transition juste"** a donné lieu à une publication et a mobilisé une quarantaine d'acteurs de la recherche, des transitions écologiques et du développement local. Elle a permis d'identifier plusieurs enjeux :

- le sens et les modes d'appropriation des problématiques écologiques par les citoyens ;
- le renouvellement des pratiques et des méthodes de l'ingénierie territoriale ;
- la nécessité de transformer les modalités de l'action publique.

À partir du croisement d'expériences, de la présentation et de la mise en débat de travaux de recherche, plusieurs « enjeux structurants » ont été identifiés : l'interdépendance des inégalités sociales et écologiques, la nécessité de mieux identifier les conditions d'émergence d'une écologie « populaire » et l'importance, pour favoriser l'implication des plus pauvres, de travailler à partir de leurs contextes de vie, des besoins du quotidien. Cette démarche s'inscrit dans une conception nécessairement systémique de la transition écologique, « portée » par un certain nombre d'acteurs et de territoires (comme nos alliés de la Fabrique des transitions) pour aborder les changements que requièrent les périls écologiques, non pas d'un point de vue essentiellement technique, mais comme une transformation fondamentale des modes de vie.

Ce document constitue une première pierre du travail collectif engagé et comprend :

- des repères théoriques ;
- des analyses sur les politiques publiques ;
- la présentation d'expérimentation et de projets en cours ;
- ainsi que du « dispositif de travail » à développer pour les 3 années à venir sur le thème de la transition écologique et sociale.

Une deuxième journée dédiée à **L'ingénierie des transitions face au changement systémique** a été organisée en mai 2022 et sera publiée en janvier 2022. Elle aborde l'ingénierie de la conduite du changement systémique (développer les coopérations, faire évoluer les modes de vie) et sa mise en place dans les organisations à travers les exemples de la Ville de Malaunay et du Conseil départemental du Puy de Dôme (alliés de la Fabrique des transitions).



[En savoir plus]

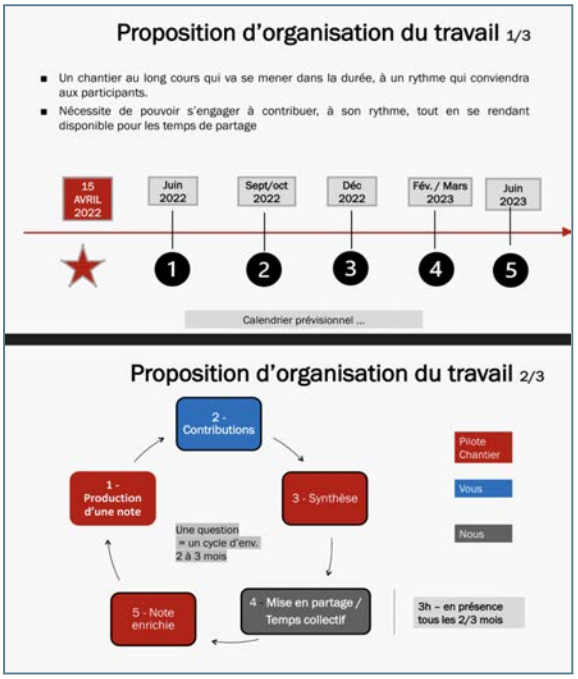


[En savoir plus]

- **Vers un référentiel partagé sur les dimensions économiques de la transition à l'échelle des territoires (ATEMIS, IE-EFC)**

Plusieurs alliés qui ont mené une réflexion et/ou une trajectoire de transition avec des réponses renouvelées aux enjeux de création de valeur, d'organisation du travail et de coopérations au sein d'écosystèmes, ont été invités à contribuer à ce chantier. La co-construction d'un référentiel

partagé sur les questions économiques viendra, à terme, soutenir à la fois la cohérence dans les approches des questions économiques et la capacité d'action des alliés.



La proposition initiale du chantier consistait à mettre en discussion différentes approches des questions économiques de la transition des territoires, représentées par des participants à priori « avertis » sur le sujet, au regard du référentiel de l'EFC ; l'atelier étant alors un espace d'échange et de discussion. Il est en effet constaté que de nombreux acteurs portent aujourd'hui une réflexion et un cadre méthodologique sur les nouveaux modèles économiques à l'heure des transitions, mais que ces derniers ne se croisent pas ou que très peu, et encore plus rarement sur les cadres de pensées qui les fondent. Dans ce sillage, la Fabrique des transitions cherchent justement à faire coopérer ces différents acteurs dans le but de penser, d'agir et de s'organiser avec un même référentiel, qui respecte évidemment les particularités de chacun, mais permet ce changement d'échelle.

Six sessions de travail ont été programmés, réunissant une dizaine d'alliés (Labo de l'ESS, 27ème région, RTES, Cerdd, ATEMIS, IEEFC, APFDT, Fondation Zoein...), pour mettre au travail les fiches issues du référentiel de l'EFC formalisé suite au travail de Villes Pairs. Plusieurs fiches ont donc été actualisées, notamment celle sur la notion de nouveau modèle économique (Fiche #1), celle sur les limites du modèle économique dominant (Fiche #5) et deux autres sur la notion de valeur et d'évaluation. Le chantier s'est étendu jusqu'en 2022 et propose un livrable final qui rassemble l'ensemble des enseignements, en complément des fiches déjà accessibles aux alliés.



[Voir la Fiche #1] [Voir la Fiche #5]

- **Les suites des journées d'initiation à la conduite de changement systémique (collectif d'alliés)**

Ce chantier se différencie des autres au sens où un collectif d'alliés s'est emparé d'un dispositif existant, porté par la Fabrique des transitions, pour lui proposer une suite et permettre au mieux de répondre aux besoins des territoires. Ce chantier fait suite aux journées d'initiation animées par la Fabrique des transitions (La Traverse, l'APFDT et l'UNADEL) et le CGDD. La journée d'initiation donne l'envie d'agir et un cadre aux participants, mais pas la méthode opérationnelle adaptée à leur contexte en réponse à leurs enjeux. L'objectif du chantier est d'unir les expertises des alliés pour accompagner les territoires dans la transformation en actions de ce qu'ils ont appris lors de la journée d'initiation. Concrètement, cela passe par des prises de contact avec les territoires ayant suivi la journée d'initiation pour identifier leurs besoins, puis des propositions de retours d'expériences inspirantes pour aider le collectif à creuser sa réflexion, en co-construisant avec le territoire sous la supervision de l'APFDT.

Pour les alliés, les objectifs étaient :

- ouvrir un canal aux alliés pour proposer leur offre en accord avec les fondamentaux de la FDT ;
- se nourrir d'autres approches et partager ;
- offrir un cadre concret de coopération.

Au total, la dizaine d'alliés mobilisée s'est réunie une dizaine de fois pour des temps de co-construction de deux heures lors de rendez-vous mensuels :

- Présentation des compétences et partage de méthodes, outils et retours d'expériences de chacun des alliés.
- Prise de contact des territoires ayant suivi la journée d'initiation par des binômes d'alliés (15 territoires contactés ; les territoires non contactés sont ceux qui étaient déjà en discussion avec l'APFDT ou d'autres alliés en dehors du chantier).
- Ateliers d'atterrissage menés en présentiel auprès de 2 territoires, avec co-construction d'une vision partagée des besoins et partage de retours d'expérience.
- Une dizaine de réunions spécifiques entre des sous-groupes d'alliés pour travailler des retours d'expérience et/ou co-construire une offre sur-mesure pour un territoire particulier.

Production du chantier

- Un **tableau de collecte des besoins des territoires** qui ont suivi la journée d'initiation.

- Un **document de co-production** du chantier contenant :
  - Une synthèse des compétences des alliés participant au chantier.

- Un protocole de co-construction d'une offre sur-mesure pour un territoire via 2 portes d'entrée : la journée d'initiation d'une part, PVD d'autre part.
- La capitalisation des retours d'expériences des alliés participant au chantier.

- Une **offre d'accompagnement sur-mesure en cohorte** co-construite à 4 alliés en réponse au besoin de territoires du Pays du Mans.

- Les supports détaillés de **retours d'expérience** des alliés.

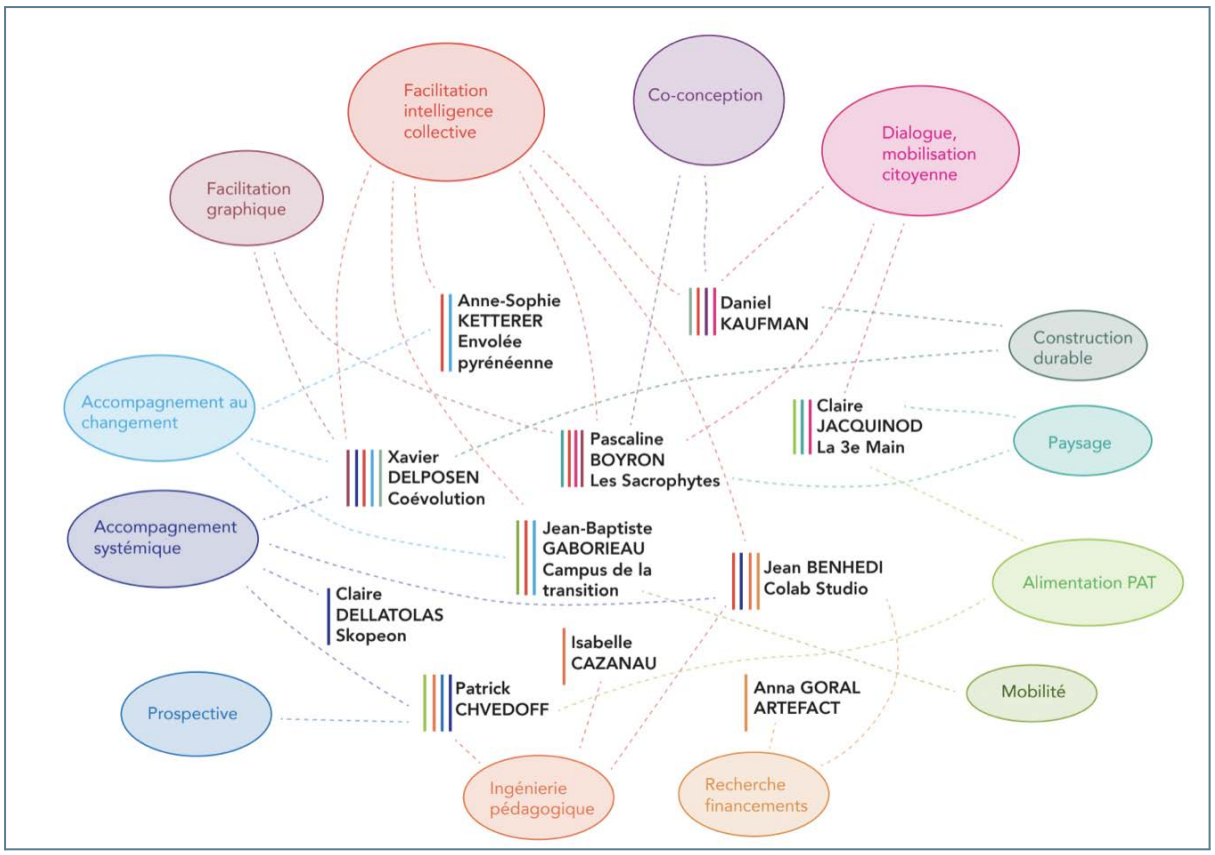


Schéma de synthèse des compétences des alliés participant au chantier.

- **Média Capacitant (IE-EFC)**

Ce chantier propose de s'appuyer sur ces expériences concrètes et les questions qu'elles posent pour échanger entre alliés, avec le regard complémentaires de chercheurs de l'IEEFC ou d'ATEMIS pour éclairer ces initiatives et proposer des retours d'expériences réflexifs.

Il a été proposé aux alliés de témoigner de leur expérience pour nourrir la réflexion commune lors de rencontres proposées en ligne et ouvertes à tous. Trois rencontres ont été animées jusqu'à l'été 2022, et ont été complétées d'un temps d'échange pour évaluer les effets utiles de ces rencontres et envisager leur pérennisation. Le format proposé a été de deux heures, en visio, avec trois temps : un témoignage de 30 à 45 minutes, des échanges avec les participants et une mise en perspective par un discutant, ainsi que le repérage des questions qui émergent au regard du référentiel de l'EFC.



Voir les vidéos

25 à 50 personnes se sont inscrites à chacune des réunions et la participation est comprise entre 20 et 35 participants par session. La liste totale des inscrits compte 117 contacts dont 12 se sont inscrits à deux réunions différentes.

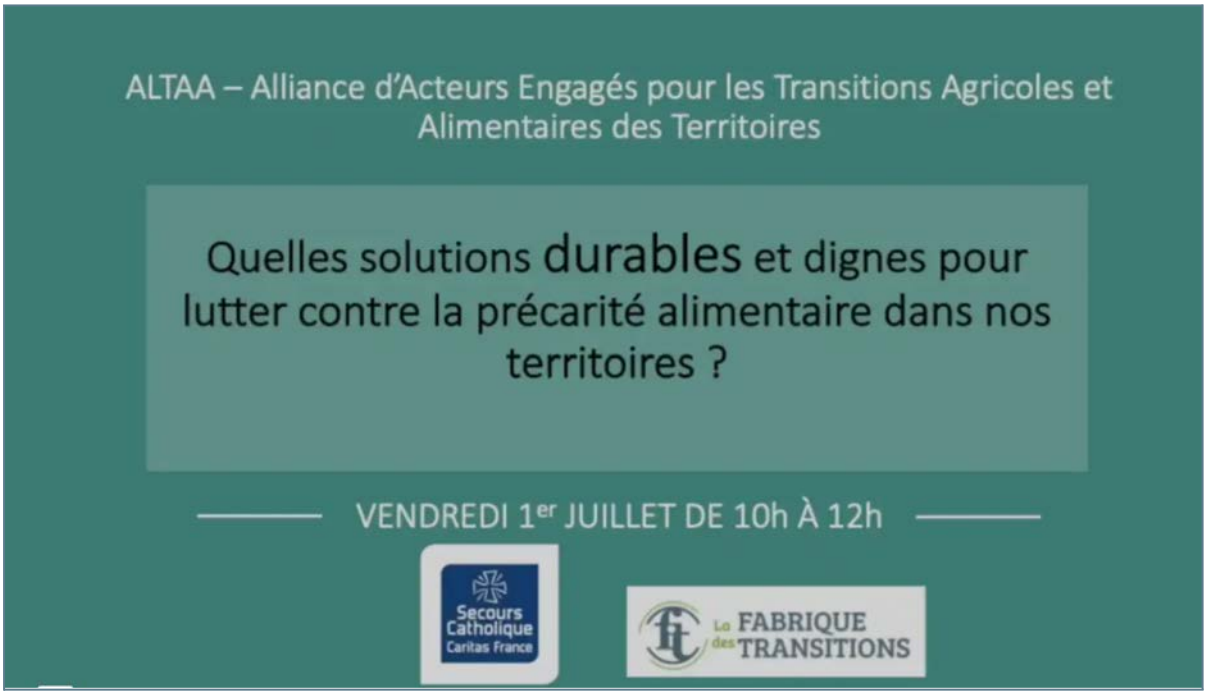
Les participants ont souligné que ces temps permettaient d'approfondir la réflexion en cours au sein de leur organisation sur leur approche de l'accompagnement et de découvrir l'EFC au travers de la « lecture » faite de leur expérience. Ils ont aussi rappelé que ces sessions ont permis de découvrir des initiatives portées par des alliés de la Fabrique des transitions, d'identifier des alliés et ce qu'ils font (leurs actions et leurs réflexions), de trouver des opportunités de collaboration, de s'inspirer, mais aussi de s'impliquer au sein de l'alliance.

- **Transition Alimentaire – ALTAA (Solagro et Pistyles)**

Le chantier ALTAA (Alliance d'Acteurs Engagés pour les Transitions Agricoles et Alimentaires des Territoires) propose de contribuer à répondre à ces besoins. Le projet est né aux Rencontres de l'Alimentation Durable en 2021 (organisées par la Fondation Carasso) de la volonté d'un bon nombre de participants de faire plus ensemble, de croiser les ressources, les expertises et les sujets pour vraiment engager un changement de cap. Les objectifs se sont précisés au fur et à mesure avec plus de 80 organisations engagées dans le projet. Le premier sujet prioritaire issu des discussions du groupe a été la précarité alimentaire.

C'est pourquoi le webinaire "Quelles solutions durables et dignes pour lutter contre la précarité alimentaire dans nos territoires ?" a été organisé avec le concours du **Secours Catholique-Caritas France**, dans le cadre des « chantiers » de la Fabrique des transitions en juillet, pour échanger avec Marie Drique (chargée de projet accès digne à l'alimentation au Secours Catholique-Caritas

France – SCCF), une adhérente du projet “cuisinons ensemble” du SCCF de Lyon (ayant participé à une exposition sonore sur la précarité alimentaire) et Pauline Scherer (sociologue de l'action collective et du changement social, de la précarité et l'alimentation durable, ingénieur pilote de Territoires à VivreS à Montpellier).



Voir la vidéo

- **Ingénierie et intelligence de la transition systémique (Malaunay) et Un projet d'administration sous l'angle des transitions : une organisation innovante pour mettre en action la transition (Conseil Départemental du Puy-de-Dôme)**

Les deux chantiers avaient pour but commun de penser les enjeux managériaux et administratifs des collectivités à l'heure des transition, à partir de deux expérimentations : celle du projet d'administration du Département du Puy-de-Dôme et celle des services de la ville de Malaunay.

Au cœur des préoccupations de la Fabrique des Transitions, le déploiement d'une ingénierie de la conduite du changement systémique à l'échelle des territoires qui requiert d'activer des formes renouvelées de coopération entre les différents acteurs territoriaux, d'évaluer et de valoriser les effets systémiques de l'action, ainsi que de mettre en récit des trajectoires singulières aux invariants partagés.

Ces deux chantiers ont rassemblé un collectif représentatif et riche : le RARE, FLAME, le CLER, le CERDD, l'UNADEL, l'ANSA et quelques personnes physiques. Ils se sont notamment retrouvés lors de l'organisation, par le Carrefour des métiers avec le concours d'Universités parisiennes et

de la Fabrique des transitions, d'une journée d'études le 23 mai dernier au Campus Condorcet, qui portait sur "L'ingénierie des transitions face au changement systémique". L'occasion de faire un premier état de l'art à partir d'interventions riches. Un deuxième temps d'échange en visio s'est tenu en juillet puis à la rentrée de septembre.

De nouveaux alliés ont rejoint ces espaces en cours de route : le CNFPT/INSET de Dunkerque, la ville de Paris, FUTURIBLES... Et il a été convenu de constituer en communauté apprenante avec un pré-programme déjà très dense d'apports et témoignages (outils de la systémique) pour les prochains mois. À l'occasion de la dernière assemblée des alliés en 2022, de nouveaux alliés ont manifesté plus que de la curiosité vis-à-vis de la COMAP : certains souhaitent contribuer de manière active comme la 27ème Région, la Région Centre Val de Loire, l'AREC Occitanie ou un représentant du CEREMA.

- **Construire et porter des propositions communes "fabrique" en vue des élections présidentielles et législatives : "Osons les territoires" (Pierre Calame et Kristina Hakala)**

En vue des élections présidentielles et législatives, le chantier a travaillé pour proposer « un ensemble cohérent de réformes des politiques nationales et européennes permettant aux territoires et aux filières de jouer un rôle central dans cette reconstruction ».

Le collectif a rassemblé une quinzaine d'alliés et a produit plusieurs ressources.



Productions du chantier

Une **tribune** et un **entretien** dans Ouest-France.

Un atelier organisé dans le cadre de Climate chance 2022.

Le manifeste "**Osons les territoires**" (60 pages) aux Éditions du Pommier, publié en août 2022.

1.1.3. Permanence et hotline

Un des rôles principaux et structurant de l'Association de promotion de la Fabrique des Transitions est l'animation de l'Alliance, la mise en lien entre alliés et l'intermédiation. De très nombreuses sollicitations sont chaque jour adressées à l'équipe salariée, par mail et téléphone : demandes d'interventions, questions, idées de partenariats, ou encore via des alliés qui redirigent vers l'APFDT. Un temps conséquent est donc pris pour y répondre. Afin de mutualiser ces réponses au mieux, l'APFDT propose un temps de permanence tous les premiers mardi du mois, entre 11h et 13h, ouvert à toutes et tous, pour échanger avec l'équipe opérationnelle, répondre aux questions, rencontrer d'autres alliés. Des fiches-suivi sont réalisées à chaque fois. En 2022, 12 permanences ont été tenues, avec une moyenne de 6/7 alliés/partenaires par permanence soit près de 70 personnes. Ces temps de permanences constituent également une manière de "prendre la température" des enjeux auxquels sont confrontés les acteurs de terrain et alliés, et de faire se rencontrer, au hasard, des collectifs qui ne se connaissaient pas.

1.1.4. Les communautés apprenantes

L'un des objectifs de la Fabrique des Transitions est de « constituer ensemble une communauté apprenante de manière à enrichir en permanence le patrimoine commun ». Cette démarche apprenante est constitutive de l'ADN et des dispositifs portés par la Fabrique des Transitions.

Ces communautés apprenantes (COMAP) visent à rassembler en collectif un ensemble d'acteurs autour de thématiques (des « sachant-faire ou des « cherchant à faire » qui souhaitent échanger pour mieux tirer les enseignements de leurs pratiques), afin de déduire ensemble des leçons générales, de partager les méthodologies, les retours d'expériences et les réflexions nécessaires à une meilleure conduite des actions futures. *In fine*, ces communautés apprenantes visent à la capitalisation et la production de ressources au service de l'alliance.

Depuis 2021, deux communautés apprenantes (COMAP) spécifiques aux enjeux stratégiques de l'alliance sont ouvertes à tous les alliés : la communauté apprenante sur la mise en récits et celle sur les Fabriques locales. Une troisième communauté apprenante sur le Management des transition a également été lancée en 2022, en partenariat avec l'INET et destinée uniquement à ses étudiants pour l'instant.

- **La communauté apprenante Mise en récits**

Plus de 80 personnes inscrites, soit une moyenne d'une quinzaine de participants par session, dont des collectivités (élus/agents), des structures d'accompagnement, des journalistes, des chercheurs ou des étudiants provenant de toute la France (voire de la francophonie). Ils forment une communauté diversifiée et structurée, animée par le Cerdd.

Au total, ce sont quatre sessions organisées en 2022, plus un Labo sur la Mise en récits porté par le Cerdd et la Fabrique des transitions qui a eu lieu en novembre à Villeneuve d'Ascq.

Pour chacune des quatre sessions, un tour de table des lectures et inspirations à partager aux autres, suivi de la présentation d'une collectivité ou d'une structure qui a porté un projet de mise en récits. Chaque initiative est lue à l'aune des cinq dimensions de la mise en récits telles que portées par la Fabrique des transitions, qui permet de nourrir le corpus expérientiel de ce référentiel. Des chercheurs viennent apporter leur regard pour identifier des enjeux plus généraux et académiques.

LA MISE EN RÉCITS EN 5 DIMENSIONS

Pour apporter des clés de lectures supplémentaires, nous avons tenté de révéler en quoi ces différents projets nourrissent les 5 dimensions que nous donnons à la mise en récits :

- **Mise en trajectoire** : Avoir une compréhension rétrospective, et y puiser des ressources pour s'exercer à la prospective.
- **Évaluation** : Évaluer qualitativement son projet, en révélant les valeurs immatérielles, et en intégrant les externalités. Célébrer les réussites par le récit.
- **Communication sincère** : Communiquer honnêtement, avec transparence, en se basant sur le réel, en citant ses sources. Stimuler la multitude des récits et chercher les effets systémiques.
- **Implication** : Créer et pérenniser les espaces de participation, stimuler la prise d'initiative, accueillir la diversité des récits et embarquer démarche collective d'apprentissage.
- **Management coopératif** : Sortir des logiques de travail en silo pour favoriser la coopération et la transversalité. Revenir sur les processus de travail (y compris les conflits), révéler les valeurs et le chemin parcouru, et reconnaître l'engagement de chacun.

Quelques exemples d'initiatives mises en partage

- Intervention d'Alice Briant, Directrice de la communication de la ville de Malaunay : comment communiquer selon l'approche narrative ?
- Intervention du CD63 sur la mise en récits du projet d'administration du conseil départemental, avec le regard d'une chercheuse en thèse CIFRE.
- Intervention d'Elaine Briand, chargée de mission "Mobilisation et transition écologique" à la communauté de communes du Val d'Ille-Aubigné : comment mettre en mouvement et mobiliser grâce à la mise en récits ?

Ces initiatives sont capitalisées sur le site web du Cerdd.

[En savoir plus]

Le Labo Mise en récits

La Fabrique des transitions a organisé un Labo sur la Mise en récits dans les Hauts-de-France en novembre 2022, en partenariat avec le Cerdd. Pendant une journée, 235 personnes se sont réunies à Lilliad (Lille) et 142 à distance pour suivre la plénière, soit 377 participants au total.

Des tables rondes avec les alliés Virage Énergie (Barbara Nicoloso), la Fabrique Narrative (Alexandre Mougne) et Julian Perdrigeat (APFDT) et des ateliers ont rythmé la journée, ainsi que des expositions présentant des initiatives de mise en récits portées par les alliés de la Fabrique des transitions et analysées sous l'angle des 5 dimensions, parmi lesquelles :

- La Traverse (allié) avec "Le podcast comme outil de dialogue, de valorisation de l'existant et de mise en récits des dynamiques de transition".
- Malaunay en transitions (allié) avec "réinventer la communication".
- La ville de Loos-en-Gohelle (allié) au sujet de la participation citoyenne.
- ADULM avec le dispositif "Imaginons nos futurs".
- L'Université de la Pluralité U+ (allié) avec "Narratopias", un projet expérimental collaboratif et ouvert qui vise à répondre collectivement à l'appel aux «nouveaux récits ».
- Virage énergie (allié) avec "Ma Commune +2°C", une animation de prospective participative à l'attention des habitant·es d'un territoire.

Ressources

La journée a été mise en récits par le biais d'un partenariat avec le média Territoires Audacieux (allié de la Fabrique des transitions) qui a collaboré avec des étudiants en journalisme pour produire un reportage et une série d'entretiens filmés et d'articles.

Par ailleurs, un replay de la plénière et un catalogue des expositions sont disponibles, ainsi qu'une bibliographie éditée par Lilliad.

[En savoir plus]

- **La communauté apprenante Fabriques locales**

[Voir 2. Programme pilote, 2.1. Production de connaissances]

- **La communauté apprenante sur le management des transitions**

Une troisième communauté apprenante a également démarré fin 2022 sur le management de la transition, en partenariat avec l'INET. Elle est en cours de positionnement.

1.2. Interventions, promotion et plaidoyer

1.2.1. Les journées d'initiation à la conduite de changement systémique

Organisées en partenariat avec le CGDD et les alliés de la Fabrique des Transitions, ces journées gratuites, ouvertes à tout type de territoire, permettent d'initier une réflexion stratégique en équipe sur la conduite de changement systémique. Elles sont une porte d'entrée dans la Fabrique des transitions.

Ces journées s'appuient sur les quatre principes directeurs fondateurs de la Fabrique des Transitions, issus d'une série de recherches-actions menées au sein de territoires pilotes :

- Comment créer et renforcer les conditions d'engagement, ici et maintenant ?
- Comment agir en coopération, tenir le cap et la durée collectivement ?
- Comment agir de façon intégrée et systémique et élargir progressivement le périmètre
- Comment évaluer la valeur créée, s'intéresser aux effets utiles de l'action sur le temps long ?

Et parce qu'il n'y a pas de transition sans dynamique collective, pour participer, les territoires doivent constituer une équipe composée de quatre types d'acteurs (les 4 Fantastiques) :

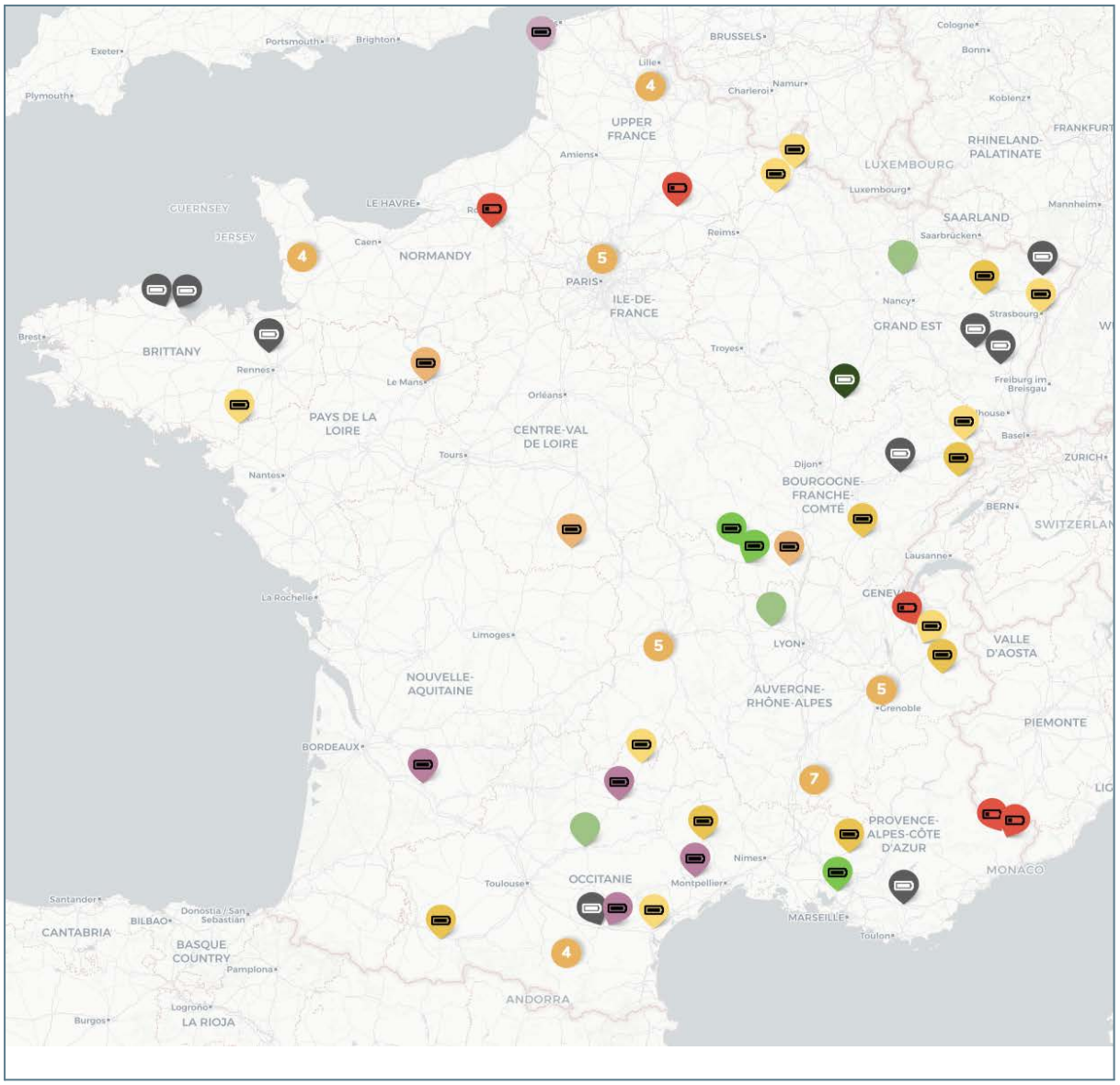
- un·e élu·e ;
- un·e agent·e des services ;
- un agent socio-économique avec lequel la collectivité est en lien pour porter les transitions (entreprise, association, collectif…) ;
- un·e représentant·e d'un service déconcentré de l'Etat avec lequel la collectivité a une relation de travail (DDT, DREAL, Préfecture ou Sous-Préfecture, ou agences de l'Etat comme l'ADEME, l'ANCT…).

Ces journées, destinées à tous les territoires français, permettent de déployer un véritable plaidoyer national dans ces écosystèmes d'acteurs : c'est aussi une manière de toucher, au-delà des collectivités, les acteurs de la société civile (des associations, entreprises, collectifs citoyens…). Elles permettent également :

- d'initier une réflexion stratégique sur la conduite de changement systémique ;
- d'amplifier sa dynamique territoriale et renforcer la coopération ;

- de rencontrer ses pairs, échanger au sein d'une communauté de territoires alliés et changer d'échelle ;
- d'évaluer ses démarches de transition à l'aune des 4 fondamentaux de la conduite de changement portés par la Fabrique des transitions.

Depuis 2021, plus de 60 territoires sont passés par les journées d'initiation, soit près de 250 personnes. En 2022, ce sont plus de 20 territoires de toutes tailles qui ont été initiés (communes, agglomérations, PETR...).



Voir la carte

Déroulé

- Le matin

Présentation des principes directeurs constitutifs d'une stratégie de conduite du changement systémique, à l'aune des expériences analysées dans les territoires pilotes.

- L'après-midi

Dialogue en groupes de pairs sur les principes clés de la conduite du changement du point de vue de chaque catégorie d'acteurs. L'intention est de faire remonter les besoins, attentes et enjeux de chacune des catégories d'acteurs pour porter et piloter une transition systémique. Puis la journée se conclut par un temps de débrief entre collectifs territoriaux pour élaborer les suites à donner et nourrir sa dynamique projet.

Témoignage

"*Les journées d'initiation nous ont fait gagner du temps ! Échanger avec d'autres communes, voir que nos problèmes étaient partagés, comprendre comment les autres s'en emparent... C'est important de savoir prendre le temps pour en gagner par la suite.*"

En préfiguration et dans une logique d'expérimentation, de recherche et de développement, un kit et un module de formation à la réalisation de diagnostics systémiques seront créés en 2023, destinés aux agents et aux élus des collectivités territoriales en transition ou à l'État territorial qui intervient à leurs côtés. Ce kit et ce module de formation seront testés auprès de trois binômes agents-élus de collectivités territoriales qui ont participé à une session d'initiation, en les invitant à réaliser le diagnostic d'un autre territoire. Il s'agira ensuite de recueillir leur étonnement et leurs recommandations pour améliorer le dispositif.

1.2.2. Interventions et participations diverses

- **Interventions**

Les interventions de l'équipe de l'APFDT en 2022 ont balayé un large spectre de thématiques : conduite de changement, transition énergétique, économie sociale et solidaire (ESS), mise en récits, approche systémique, transition juste, enjeux culturels de la transition… En voici une sélection non-exhaustive.

- **[Conduite de changement]** Intervention de Julian Perdrigeat le 23 mai sur l'ingénierie de la conduite de changement systémique dans le cadre du chantier de l'UNADEL sur la transition écologique et sociale, en dialogue avec Samuel Aubin.

- **[ESS]** Intervention "Dégripper la machine institutionnelle" aux RUIESS, organisées par la Chaire Territoires de l'Économie Sociale et Solidaire pour parler de coopération entre collectivités et acteurs de l'ESS au service d'une transition systémique **[voir la vidéo]**.

- **[Travail]** Animation d'un atelier par Julian Perdrigeat et Anne-Louise Nègre sur "comment coopérer, tenir dans la durée les politiques de transition", ayant réunit une quarantaine de personnes aux Rencontres Ecologie et travail les 29 et 30 avril, organisées par Ouishare et le Printemps Ecologique à la Cité Fertile (Pantin).



- **[Énergie]** Jean-François Caron, grand témoin des Assises européennes de la transition énergétique à Genève, du 31 mai au 2 juin, et animation d'ateliers par l'APFDT et de nombreux alliés.

Du 31 mai au 2 juin s'est tenue la 23ème édition des Assises européennes de la transition énergétique à Genève, sur le thème de la sobriété. La Fabrique des Transitions y était particulièrement à l'honneur, que ce soit à travers la participation de Jean-François Caron comme Grand témoin, invité à introduire et à conclure les plénières qui ont rythmé ces trois journées, ou à travers la participation de plusieurs alliés.

L'APFDT a mené, aux côtés de Claire Roumet (Coordinatrice générale d'Energy Cities et membre du bureau de l'APFDT), un atelier sur l'Ingénierie de la conduite de changement systémique dans les territoires en transition. Le CLER (dirigé par Jean-Baptiste Lebrun) et Virage Énergie (dirigé par Barbara Nicoloso) ont partagé leurs travaux lors d'une conférence en plénière et de deux ateliers : le premier sur la rénovation énergétique et les transactions immobilières et le second sur la coopération et l'échange autour de la sobriété, de l'échelle locale à l'échelle internationale. La ville de Malaunay, par l'intermédiaire de son Maire Guillaume Coutey et de son Directeur général des services Laurent Fussien (membre du conseil d'administration élargi de l'APFDT), est quant à elle intervenue dans l'atelier sur l'évaluation du coût de l'inaction organisé par le CEREMA. Et enfin, Pierre Calame (Président de Citego et ancien Président de l'APFDT) s'est exprimé à l'occasion de l'atelier sur l'obligation de résultat climatique des territoires européens, organisé par l'Association pour l'emploi sans carbone.





- **[Politique de la ville]** Intervention de Julian Perdrigeat le 28 juin à l'IREV **[voir la vidéo]** : comment la politique de la ville peut-elle contribuer aux soutenabilités des politiques publiques ?

- **[Transition sociale]** Intervention de Julian Perdrigeat (APFDT), aux côtés de Fatima Ouassak (Front de mères), auprès du comité national des Régies de Quartier le 10 juin, sur comment lier transition écologique, dimension sociale et participation des habitants.

- **[Montagne]** Interventions de Jean-François Caron et de Benoit Nénert sur la transition des territoires de montagne, lors du séminaire "Montagne" organisé par le CEREMA en collaboration avec le Pôle d'Équilibre Rural (PETR) du Pays des Nestes et la Fabrique des Transitions les 23 et 24 juin.

- **[Énergie]** Participation à la table ronde inaugurale des rencontres TEPOS avec plusieurs alliés (Ville de Lyon, CD63, Loos-en-Gohelle) sur la continuité politique au delà des mandats, ainsi qu'animation d'un atelier qui a réunit une trentaine d'élus et chargés de mission, dans la continuité de la plénière **[voir les vidéos].**

- **[Innovation]** Intervention de Julian Perdrigeat sur les politiques publiques d'innovation lors des Universités de l'EFC à Saint-Etienne, les 5 et 6 octobre.

- **[Élus]** Jean-François Caron, grand témoin du forum ACCEL'AIR 2022 organisé par le Conseil départemental de l'Aude du 6 au 8 octobre.

- **[Culture]** Intervention de Jean-François Caron lors de la table ronde d'ouverture des FNADAC le 20 octobre au sujet des "politiques publiques de l'imaginaire", revenant notamment sur le rôle que joue la culture pour porter des transitions.

Enregistré lors des FNADAC, le podcast "La culture, moteur du changement" de l'Observatoire des politiques culturelles donne la parole à Jean-François Caron (APFDT) et à Maud Le Floch (POLAU) pour rendre compte des initiatives qui, partout en France, tentent de réinventer la culture face au défi climatique.

[Écouter]

- **[Culture]** Participation au séminaire de la fédération Arts vivants et Départements les 23 et 24 novembre à Guingamp, organisé en partenariat avec Le Département des Côtes d'Armor et les Éditions de l'Attribut, sur les politiques culturelles départementales.

- **[Évaluation]** Animation des Ch'ti TaidX le 25 novembre à Loos-en-Gohelle par Julian Perdrigeat (APFDT) : un espace réflexif, participatif et délibératif constitutif d'une démocratie narrative et d'implication **[voir les vidéos]**.

- **[Approche systémique]** Intervention d'Anne-Louise Nègre aux côtés Elsa Delcomble (CEREMA) sur les enjeux de l'approche systémique et de la pensée complexe, lors du Forum national "impulser la transition dans nos territoires : des outils et méthodes pour accélérer" les 5 et 6 décembre à Clermont-Ferrand.

- **[Énergie]** Julian Perdrigeat (APFDT), grand témoin aux côtés d'Agnès Langevine (Vice-Présidente de la Région Occitanie) lors des Assises régionales de l'énergie, organisées par l'AREC Occitanie, sur les récits de la transitions comme outils au service des changements de comportements.

- **[Coopération]** Intervention de Julian Perdrigeat (APFDT) et de Pierre Leroy (maire de Puy-Saint-André et vice-président de la communauté de communes du Briançonnais) au sujet de la Fabrique des transitions, lors des rencontres de la Fab coop le 8 décembre **[Voir la vidéo]**.

- **[Énergie]** Intervention de Laurent Fussien sur l'évaluation de la transition énergétique au Sénat, dans le cadre de la délégation aux collectivités territoriales (travaux de l'INET) le 8 décembre, auprès des députés Benarroche Guy, GATEL Françoise, Houllegatte Jean-Michel, Martin Pascal et Paccaud Olivier : Ce qui compte vraiment ne se conte pas aisément mais peut se raconter (1h18) **[voir la vidéo]**.

• Participations à des publications et à des formations

- Participation à la publication "Déformations", produite par La 27eme Région et l'Institut Paris Région **[lire]**.

- Participation au rapport "Les pratiques des collectivités territoriales en faveur de la cohésion sociale et territoriale : vers une transformation de l'action publique locale" (décembre 2022), mené par le CNFPT.

- Participation au réseau du Lierre et présentation de la Fabrique des transitions : ce réseau rassemble plus de 1000 agents, élus, fonctionnaires engagés dans la transition écologique à l'échelle nationale.

- Participation de deux membres de l'équipe salariée de l'APFDT au Comité éditorial de la revue Dard/Dard, aux côtés d'autres alliés.

1.2.3. Les relations presse

- **Revue de presse**

❖ **[Lire]** *Territoires et Puy-de-Dôme mettent en marche la toute première Fabrique départementale des transitions* (24 avril 2022), La Montagne (article).

❖ **[Lire]** *À Loos-en-Gohelle, la transition comme seul avenir possible* (26 juin 2022), Tikographie (article).

❖ **[Écouter]** *Loos en Gohelle : Mission 0 émission*, (21 septembre 2022), France Inter (radio).

❖ **[Lire]** *Quand la transition écologique fait rêver* (4 octobre 2022), La Gazette des Communes (article), avec Jean-François Caron (directeur de la Fabrique des transitions) et les alliés Guillaume Coutey (maire de Malaunay), Sylvain Godinot (maire adjoint de la Ville de Lyon), Le Mené, etc.

❖ **[Lire]** *Transition écologique : l'implication par la co-construction* (5 octobre 2022), La Gazette des communes (article) où l'on retrouve les "éléments de langage" de la Fabrique des transitions repris par l'ancien président du Conseil Départemental du Puy-de-Dôme.

❖ **[Lire]** *Vivre le patrimoine mondial au quotidien, dynamiques et discours des habitants* (Isabelle Brianso, Dominique Cassaz, dir.), Collection Passion du patrimoine (15 décembre 2022), éditions Universitaires D'avignon (publication).

1.3. Ressources et communication générales

1.3.1. Production de ressources

En 2022, la Fabrique des transitions a formalisé son référentiel, qui était jusqu'alors sous forme de note ou compilé de manière informelle, à travers deux publications :

❖ *Les 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique* : quatre principes directeurs repérés dans les territoires pionniers pour engager, coopérer, piloter et révéler la valeur des transitions – pour répondre à la question "comment agir ?".
❖ *Les 4 Fantastiques des territoires en transition* qui, œuvrant ensemble, sont à même de porter et de piloter des transitions systémiques – pour répondre à la question "avec qui ?".

- **Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique**



Télécharger

Cette publication revient sur les « invariants », ou principes directeurs de la conduite de changement, repérés par la Fabrique des transitions dans les territoires pionniers et sur lesquels la elle fonde son socle opérationnel. De récentes recherches-actions ont en effet qualifié les méthodes utilisées par ces territoires pilotes pour conduire une transformation systémique : ils ont des résultats observés, sont engagés dans la durée (parfois plusieurs dizaines d'années) et impliquent une diversité d'acteurs. S'ils n'interrogent pas le « pourquoi », ces travaux traitent volontairement du « comment » : c'est-à-dire qu'ils définissent la façon de procéder, en s'appuyant sur l'expérience mutualisée de plusieurs pionniers engagés depuis plusieurs dizaines d'années dans cette voie. Ces principes sont des manières de soutenir le geste nécessaire à la mise en œuvre de démarches puissantes de transition.

La publication détaille "les quatre principes directeurs pour engager, coopérer, piloter et révéler la valeur des transitions" (66 pages).

Chacun de ces principes est illustré par des initiatives ou des ressources portées par les alliés de la Fabrique des transitions : l'ADEME, la Fondation Crédit Coopératif, le Ministères Écologie Énergie Territoires, la Ville de Loos-en-Gohelle, Le Mené, la Commune de Malaunay, la Ville de Grande-Synthe, Quadrant Conseil, Atemis, l'IE-EFC, Le Labo de l'ESS, l'UNADEL - Union nationale des acteurs du développement local, le Cerdd, l'Avise, La Fonda, le CLER - Réseau pour la transition énergétique, le Collège des Transitions Sociétales, InsTerCoop, Le Rameau, le Club Noé, La Compagnie Des Tiers-Lieux, La 27e Région, Démocratie Ouverte, SCIC CITE PHARES, La Traverse, Virage Énergie…

La publication est accompagnée par un jeu de l'oie coopératif mobilisant les 4 Fantastiques (les quatre acteurs clés de la transition dans les territoires), pour s'approprier collectivement les principes et guider l'animation d'ateliers par les alliés.



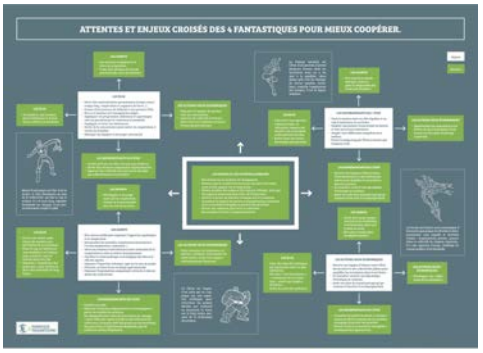
La publication a notamment été citée dans le dernier rapport "Territoires résilients, agir maintenant pour transformer demain" du CEREMA (2022).

[En savoir plus]

- **Les 4 Fantastiques des territoires en transitions**







Télécharger

En 2021 et 2022, l'Alliance a accompagné et formé de nombreux territoires aux fondamentaux de la Fabrique des transitions. À chaque fois, la Fabrique des transitions propose à ces territoires de

venir en écosystème d'acteurs : les "4 Fantastiques" des territoires en transition, élus, agents des collectivités, acteurs socio-économiques et agents de l'État territorial.

Ce n'est qu'avec ces 4 acteurs à minima qu'ils sont, ensemble, à même de porter et de piloter des transitions vraiment systémiques à l'échelle des territoires. Mais à l'heure des transitions, leurs manières de penser, de s'organiser, d'agir et de coopérer sont entièrement bousculées. Quelles sont leurs postures ? Leurs freins ? Les résistances auxquelles ils font face ? Comment mieux coopérer ? En un mot, comment faire alliance ?

Ces enseignements sont tirés des journées d'initiation à la conduite de changement systémique, ayant mobilisées plus de 60 territoires (soit plus de 250 personnes) et sont complétés par les animations en groupe de pairs du parcours d'accompagnement en cohorte Territoires pilotes (financé par l'ADEME et la Fondation Crédit Coopératif) ayant mobilisé 10 territoires (soit une quarataine de personnes).

Cette publication réunit les enjeux propres aux élus, aux agents des collectivités, aux agents de l'État territorial et aux acteurs socio-économiques pour porter les transitions. Une attention particulière a été portée pour que chacun des 4 Fantastiques puisse adresser des messages aux autres. L'intention était bien de les interpeller, mais aussi de faire remonter les besoins et attentes de chacun des 4 Fantastiques : ces derniers constituent des pistes pour améliorer les formations des élus, des agents, des acteurs-socioéconomiques et des agents de l'État – et plus largement les politiques publiques en matière de transition écologique.



Illustration issue de la publication *Les 4 Fantastiques des territoires en transition.*

La tribune collective “Pour être à la hauteur des transitions, il est temps de prendre en main notre (trans)formation”, parue dans Le Courrier des Maires le 24 mai 2022, reprend les besoins et les attentes des “4 Fantastiques”.

Elle a entre autres été signée par La 27e région et le Cerdd, des élus alliés de la Fabrique des transitions, ainsi que l’Institut Paris Région et Partie Prenante. Cette tribune reprend les fondamentaux de la Fabrique des transitions et les enseignements tirés des animations entre pairs, soulignant “l’obsolescence des formations à disposition des élus”, le besoin de “d’accompagner entre pairs” et de se former collectivement.

[Lire]

Enfin, la formalisation du concept très opérationnel des “4 Fantastiques” permet de porter un plaidoyer auprès des acteurs des transitions : par son aspect décalé (jouer sur les super-héros et l’imaginaire collectif), les “4 Fantastiques” surprennent, interpellent, marquent les esprits. Pour les alliés, ils deviennent un élément du langage courant dans l’accompagnement des territoires. Cela répand dans les territoires l’habitude de penser en écosystème d’acteurs, de mieux comprendre sa place, son rôle et ses responsabilités dans cet écosystème.

La publication est complétée par un schéma de synthèse des enjeux et des attentes des “4 Fantastiques” qui peut aider à l’animation de groupes de pairs et à la formation des acteurs de la transition.



La publication *Les 4 Fantastiques des territoires en transition* est un “concept opérationnel” qui marque les esprits et dont les effets sont parfois indirects, comme en témoigne la publication sur les réseaux sociaux d’Ekkiden **[voir la publication]**.

- **Les affiches sur l'approche systémique**



Il est très souvent rappelé que les crises économiques, sociales et environnementales auxquelles nous faisons face sont interconnectées et qu'il faut y apporter des réponses systémiques. Comment concrètement tirer le fil de la systémie ? Comment aborder la complexité quand tout est lié ?

Ces deux affiches réalisées en partenariat avec le CERDD reviennent sur la définition, l'histoire et les enjeux de l'approche systémique. Elles proposent quelques pistes pour développer, porter et piloter une transition de manière systémique et rassemblent des ouvrages et formations et donnent de la vibisibilité à une trentaine d'exemples d'initiatives systémiques, notamment portées par des alliés : Territoires Audacieux, l'Association Biovallée, Malaunay, le Puy-de-Dôme, le Labo de l'ESS, l'UNADEL, le Campus de la transition, la 27ème Région, Quadrant Conseil…

Pour qu'elles soient un vrai "guide" au quotidien dans la mise en place de projets systémiques. Elles ont été pensées pour être accrochées aux murs des élu·es, agent·es des collectivités ou tout acteur·rice des transitions territoriales.

1.3.2. Communication et bases de données

- **Définition de la charte graphique**

La perspective de la parution des deux premières publications de la Fabrique des transitions et l'arrivée d'Irwina Marchal à la communication ont été l'occasion de définir la charte graphique de la Fabrique des transitions. Plutôt qu'une refonte complète, celle-ci s'inscrit dans la continuité du logo existant, dont elle reprend à la fois les couleurs et la typographie. Un motif graphique en forme de vagues a été créé, également à partir du logo, pour ponctuer l'ensemble. Tous les supports de la Fabrique des transitions sont désormais produits selon ce modèle, à commencer par la plaquette de présentation de l'alliance **[voir]** réalisée dans la foulée.

- **Amélioration de L'Établi, l'infolettre mensuelle**

Envoyé tous les mois à l'ensemble des alliés de la Fabrique des transitions et des sympathisants qui y sont inscrit (soit environ 1000 personnes en 2022), l'Établi est pensé comme une infolettre « artisanale » qui se veut la photographie à l'instant « t » de ce qui est sur la table de travail de l'alliance.

Remanié au printemps avec l'arrivée d'Irwina Marchal à la communication, il est désormais mis en page sur un éditeur spécialisé et structuré autour de plusieurs sections :

- d'abord un « Retour sur » les événements marquants du mois derniers qui ont mobilisé plusieurs alliés de la Fabrique des transitions ;
- ensuite une section « À venir » pour annoncer les événements mobilisant également plusieurs alliés dans les mois à venir, ainsi que les prochaines occurrences des dispositifs de l'alliance (journées d'initiation, communautés apprenantes, chantiers…) ;
- une section « Ressources » pour partager les ressources produites par l'alliance ;
- lorsqu'il y a lieu, également une section « appels à Fabrique » pour relayer les offres d'appuis proposées par l'APFDT ou des alliés et ouvrir des espaces de coopération ;
- une section « Du côté de l'APFDT » pour partager les actualités spécifiques de l'APFDT (par exemple sur la gouvernance, l'équipe ou de nouveaux partenariats) ;
- et enfin une section « Du côté des alliés » pour relayer les actualités des alliés, issues soit de la veille, soit de leurs sollicitations (publications, événements, webinaires, formations…).

Le tout est introduit par un édito et conclu par une dernière section dédiée aux actualités des organisations non signataires mais dont les sujets sont en lien avec ceux traités par l'alliance.

En 2022, trois Établis spéciaux ont été produits :

- un premier en mai pour faire un point d'étape sur les chantiers (envoyé en PDF) ;
- un second en juillet pour faire un "appel à Fabrique" en vue du lancement du parcours d'accompagnement Avenir Montagne Ingénierie ;
- un troisième en septembre pour faire un retour détaillé sur l'Assemblée des alliés.

Dans l'ensemble, bien que le passage au format infolettre classique réalisé sur un éditeur spécialisé ait suscité quelques désabonnements, le nombre d'abonnés est en constante augmentation depuis. Par ailleurs, les Établis totalisent de très bons taux d'ouverture et de clics (respectivement supérieurs à 25% et à 10%), avec des moyennes de 36,10% et 17,90%. Cela témoigne d'une audience engagée.

NEWSLETTER	DATE D'ENVOI	NOMBRE DE DESTINATAIRES	NOMBRE DE VUES UNIQUES	TAUX D'OUVERTURE	NOMBRE DE CLICS UNIQUES	TAUX DE CLICS
Établi N13	09/05/2022	1049	280	26,70%	52	18,60%
[Spécial] Point d'étape sur les chantiers	mai 2022	–	–	–	–	–
Établi N14	01/07/2022	1023	380	37,10%	58	15,30%
[Spécial] Appel à Fabrique	19/07/2022	1035	408	39,40%	28	6,90%
Établi N15	05/08/2022	1036	371	35,80%	96	25,90%
Établi N16	09/09/2022	1032	383	37,10%	93	24,30%
[Spécial] Retour sur l'Assemblée des alliés	27/09/2022	1034	401	38,80%	94	23,40%
Établi N17	13/10/2022	1028	300	29,20%	81	27,00%
Établi N18	14/11/2022	1032	420	40,70%	80	19,00%
Établi N19	21/12/2022	1043	416	39,90%	76	18,30%
TOTAL		**9312**	**3359**	**36,10%**	**600**	**17,90%**



Lire l'Établi

- **Les évolutions du site web**

Pour rendre le site web plus fonctionnel, une nouvelle page d'accueil temporaire a été créée en collaboration avec Karine Goasmat et Vincent Calame (Exemole). Dès l'arrivée sur le site, elle permet de rediriger les internautes vers ses différentes sections et leurs informations clés, que la superposition des contenus avait parfois rendu difficile d'accès. Sur le page d'accueil, on retrouve

désormais des liens directs vers les pages de présentation de l'alliance, la Charte et la cartographie des alliés d'abord, les différents dispositifs portés par la Fabrique des transitions ensuite et une sélection d'actualités et de ressources récentes enfin. Le pied de page permet quant à lui d'accéder directement au formulaire de contact, au formulaire d'inscription à l'infolettre et aux différents réseaux sociaux de l'alliance.

Pour améliorer le processus d'accueil des nouveaux signataires au sein de l'alliance, le formulaire de signature de la Charte a également été repensé. Désormais plus détaillé, il permet aux signataires de renseigner plus précisément leur typologie d'acteur et d'organisation, les thématiques sur lesquelles ils travaillent et leurs expériences, ainsi que d'exprimer leurs propositions et envies au sein de la Fabrique des transitions, en plus de leurs attentes : autant d'informations essentielles à la création de futures collaborations. Ces évolutions permettent par ailleurs d'alléger le travail de saisie des informations dans la base de données et de recherche des informations manquantes le cas échéant. Un courriel d'accueil automatique a également été mis en place suite à la validation du formulaire, pour que les informations utiles à son intégration au sein de l'alliance soient immédiatement à la disposition de l'allié.

En 2023, l'APFDT prévoit une refonte complète du site pour faciliter son utilisation (en valorisant mieux les dispositifs portés au sein de l'alliance et les initiatives des alliés) et favoriser l'intégration des alliés au sein de l'alliance et les coopérations.

- **Les évolutions de la base de données**

L'évolution du formulaire de signature de la Charte sur le site web s'est faite en lien avec un travail d'adaptation de la base de données aux usages de la Fabrique des transitions : les nouvelles entrées du formulaire correspondent à la mise à jour de plusieurs champs des fiches "personne" et "organisme" de la base de données. Les champs "type d'acteurs" et "type d'organisation" ont été fusionnés et reprennent désormais les quatres typologies avec lesquelles la Fabrique des transitions travaille. Les champs "Thématiques" et "Expériences" (anciennement "Méthodologiques") ont été repensés à l'aide de catégories plus opérationnelles pour mieux décrire les activités des alliés.

- **Les listes de diffusion**

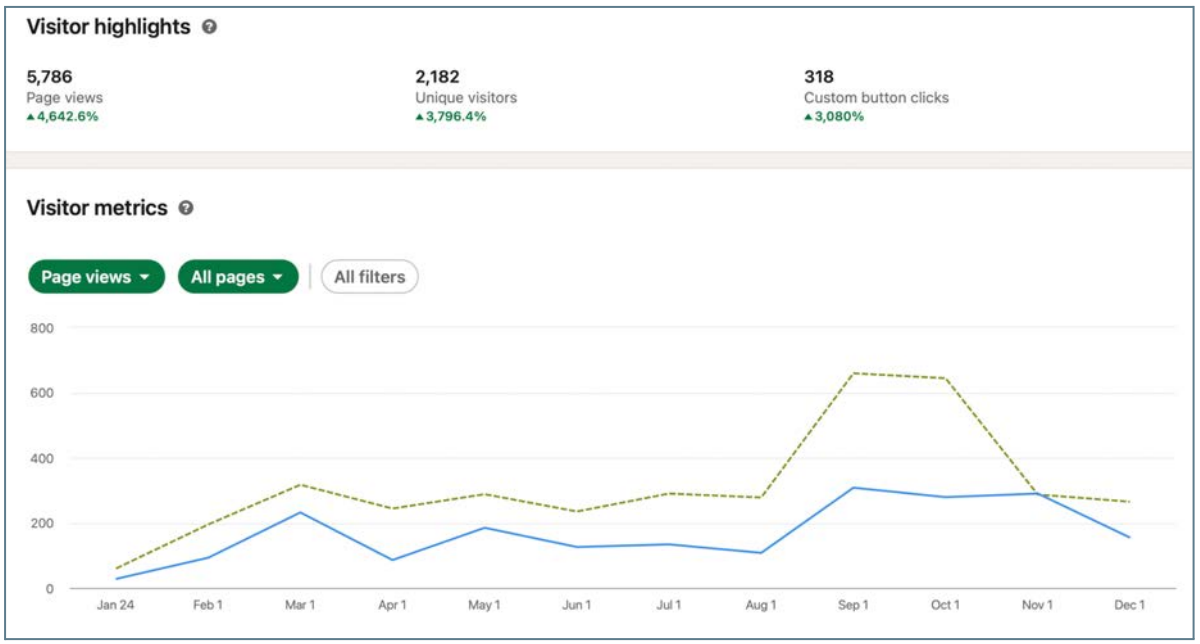
En 2022, nous avons trois listes de diffusion actives :

- la liste « forum » qui rassemble l'ensemble des alliés signataires (environ 1100 inscrits).
- la liste « COMAP fabriques locales » (160 inscrits).
- la liste « COMAP Mise en récit » (80 inscrits).

Ces listes de diffusion sont un support pour communiquer de manière large (liste forum) ou ciblée (listes COMAP) les actualités, les évènements et les ressources dédiées. Une autre liste de diffusion dédiée aux délégations du parcours territoires pilotes a été créée. Ces listes de diffusion sont modérées par l'APFDT, pour éviter la profusion de mails et la sur-saturation des boites-mail (sobriété d'envoi).

- **Linkedin**

Linkedin est le principal support de diffusion des informations et évènements de la Fabrique des Transitions sur les réseaux sociaux. Avec plus de 3,160 followers (multiplié par 2,5 depuis 2021), les posts génèrent en moyenne 1300 impressions. Il est à noter une augmentation de plus de 4,642.6% des pages vues.



2. Programme pilote

2.1. Production de connaissances

- **La communauté apprenante Fabriques locales**

La communauté apprenante sur les Fabriques locales est née en 2021 suites aux rencontres de Monnières (11 juin 2021), qui avaient notamment rassemblé 4 collectifs d'acteurs engagés dans des fabriques des transitions locales : en Bergeracois, dans la Drôme, à l'Ile St Denis et à Lyon.

Elle vise à rassembler et créer du lien entre acteurs engagés au concret dans le portage et le pilotage d'une conduite du changement systémique à l'échelle d'un territoire, en particulier celles et ceux engagés dans les dynamiques de fabriques territoriales des transitions. Elle mobilise notamment de nombreux acteurs socio-économiques, souvent à l'initiative de ces démarches, pour discuter des objectifs, dispositifs, modalités et les principes d'action utiles pour le développement de Fabriques locales et mieux coopérer.

Plus de 160 personnes sont inscrites dans cette communauté apprenante, co-animée par le Collège des transitions sociétales. En 2022, deux sessions ont été organisées.

L'un des objectifs est de permettre un dialogue franc et « sans concession » entre ces acteurs socio-économiques pour, à partir des retours d'expériences des uns et des autres :

- apprécier les effets produits par les différentes démarches territoriales ;
- partager les intentions, les difficultés, les points de butée et d'apprentissage rencontrés ;
- partager des clés de compréhension communes de ces points de butée (ou « verrous ») ;
- commencer à identifier des ressources et leviers pour y faire face, dans l'optique d'améliorer les actions des uns et des autres.

Il s'agit aussi de donner envie aux participants de poursuivre les échanges, de s'entraider, de partager.

Cette communauté apprenante répond en effet à un réel besoin d'avoir un espace d'échanges de confiance entre les ingénieries du territoire : les dynamiques de fabrique, bien qu'elles soient locales, partagent les mêmes enjeux. Il s'agit dans cette communauté apprenante de les identifier, de s'appuyer sur le pair-à-pair entre animateurs/acteurs socio-économiques, pour consolider leur dynamique et favoriser le changement d'échelle.

Elle vise enfin à formaliser ce que sont les principes directeurs et les leviers pour porter et animer une dynamique d'acteurs localement, notamment à partir des acteurs socio-économiques : comment peuvent-ils mobiliser les acteurs publics ? Comment tenir sur le temps long, coopérer avec tous les acteurs ? Comment les acteurs institués, professionnels, mobilisent-ils les citoyens ?

2.2. Le parcours “Territoires pilotes”

2.2.1. Les temps du parcours

En septembre 2021, la Fabrique des Transitions a lancé le programme « territoires pilotes pour la transition », un premier parcours d’accompagnement en cohorte dans le but de monter collectivement en connaissance et en compétence et d’accélérer les démarches de transition sur les territoires.

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

La majorité du parcours pilote s’est déroulée en 2022, se terminant officiellement avec la session d’évaluation le 14 septembre.

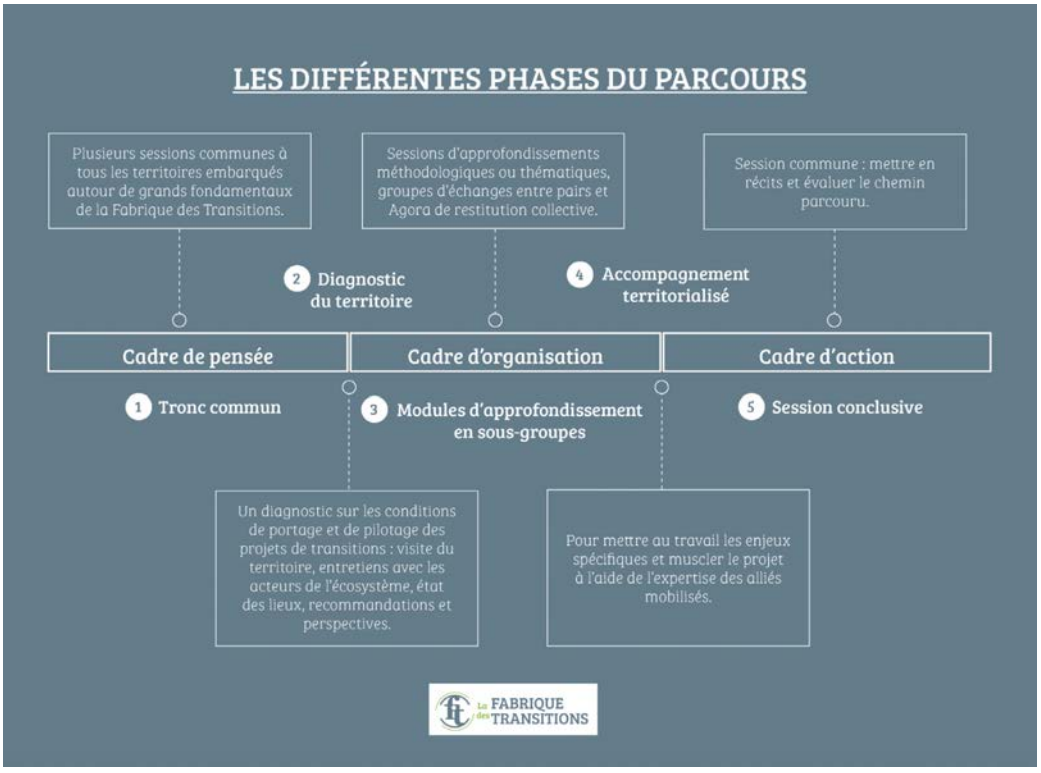


Schéma des 5 phases du parcours.

Après des premières sessions de tronc commun à l'automne, l'année 2022 s'est ouverte avec deux journées « Break & Inspiration » en janvier. Ces journées se voulaient être un temps de pause où les délégations étaient invitées à prendre un moment pour mettre en perspective les ambitions avec lesquelles elles s'étaient engagées dans le parcours, ainsi qu'à se positionner pour la suite. Grâce à elles, nous avons pu identifier des besoins : les sessions génériques et thématiques qui suivent viennent les compléter, à la demande des territoires.

La découverte de Lil'Ô à l'île Saint Denis (93), une ancienne friche industrielle aujourd'hui emblématique d'une coopération écosystémique et multi-partenariale (voir le "livret ressources") a constitué le temps d'inspiration. Le covid empêchant le déplacement des délégations, une vidéo documentaire a été réalisée par le média Territoires Audacieux. Elle a ensuite été diffusée aux participants du parcours lors d'une visioconférence où certains des acteurs étaient présents pour témoigner des pas de côté que cette coopération a demandé, ainsi que répondre aux questions des délégations.

- ## Les journées génériques

Trois demi-journées ont été organisées en visioconférence, ouvertes à tous ceux qui souhaitaient y participer, pour approfondir des enjeux méthodologiques sur l'élaboration du projet de territoire, le management coopératif et l'implication citoyenne.

Élaborer son projet de territoire

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

L'implication habitante

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

Le management coopératif

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

- ## La journée thématique sur l'alimentation

Aussi pour répondre aux besoins évoqués par les territoires, une journée sur l'alimentaire a été organisée en avril en visioconférence. L'objectif était d'instruire un dialogue inter-territorial en partant des expériences réalisées, dans une perspective de pédagogie par les pairs, tout en faisant dialoguer ces retours d'expériences avec des expertises d'alliés de la Fabrique des transitions, engagés sur cette problématique. Madeleine Charru (Solagro) et Alizée Marceau

(Pistyles), toutes deux référentes d'un chantier de la Fabrique des transitions, sont également intervenues pour partager leur expérience et jouer le rôle de grand témoin et de commentateur. C'était enfin aussi l'occasion de revenir sur les PAT et les réseaux alimentaires au service des collectivités.

- **Les sessions entre pairs et l'Agora**

Les 10 et 24 mars, ainsi que le 7 avril, une trentaine d'acteurs ont été réunis lors de trois demi-journées en visioconférence pour participer à des groupes d'échanges inter-territoriaux entre catégories d'acteurs (élus, agents des collectivités, acteurs socio-économiques et agents de l'État territorial).

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

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

- **L'accompagnement territorialisé**

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

Quelques exemples d'accompagnements

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

- **La session conclusive**

Les objectifs de cette session évaluative étaient multiples :

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

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

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

2.2.3. ESS en transition

En articulation avec le parcours d'accompagnement, une recherche-action spécifique a été menée en 2022 : *« Coopérer entre collectivités et acteurs de l'ESS au service d'une transition systémique »*, cofinancée par la Fondation Crédit Coopératif, pour identifier les conditions d'une meilleure coopération entre territoires et collectivités embarqués dans le parcours d'un part et les acteurs de l'ESS d'autre part. Elle a été pilotée par Céline Coubard, une alliée de la Fabrique des transitions membre de structures d'Insertion par l'Activité Économique, active sur les questions de transitions écologiques et sociales et ancienne co-gérante de la SCIC le PHARES sur l'Île-Saint-Denis, qui a déjà participé à des études sur le rôle de l'ESS dans la transition.

Cette recherche-action visait notamment à :

- ➔ Mieux comprendre les contraintes des acteurs de l'ESS, dans leur rôle d'opérateurs et partenaires économiques des collectivités engagées dans la transition.
- ➔ Identifier des leviers juridiques mobilisables pour les services et les élus pour les commandes publiques, notamment depuis les lois ESS et TEPCV.
- ➔ Identifier les leviers des opérateurs de l'ESS pour approfondir et étendre le périmètre d'action des politiques publiques, aider les pouvoirs publics à atteindre une « puissance publique partagée ».

Cette recherche action vient donc questionner non pas l'intérêt de mobiliser l'ESS dans les projets de territoires en transition mais les obstacles, les freins, les contraintes et les atouts qui peuvent permettre de créer une véritable coopération entre ESS et collectivités en faveur d'un changement systémique.

La recherche action s'est inscrite dans différents temps du parcours d'accompagnement, de manière à identifier les éléments à questionner et à bénéficier des 10 territoires pilotes comme support d'expérimentation. Céline Coubard a donc participé à l'ensemble du parcours dans une posture d'observation, puis en apportant un appui méthodologique et d'expertise à travers des exemples de relations équilibrées entre acteurs publics et acteurs privés et un temps de dialogue pour chaque territoire avec des acteurs de l'ESS, en fonction des enjeux propres à chacun.

Cela a permis :

- ➔ D'inspirer et de croiser les expériences de partenariats réussis avec une visite d'inspiration et des échanges de pratiques.
- ➔ D'identifier les freins à la coopération entre acteurs socio-économiques et acteurs publics à travers les groupes de pairs puis l'agora permettant de renforcer l'interconnaissance et les attentes.
- ➔ D'initier un dialogue opérationnel entre les territoires et leur tissu ESS, sous forme de forums territoriaux permettant de travailler sur les principes directeurs communs d'une conduite du changement systémique, de parler un langage commun et d'identifier des opportunités concrètes de coopération.

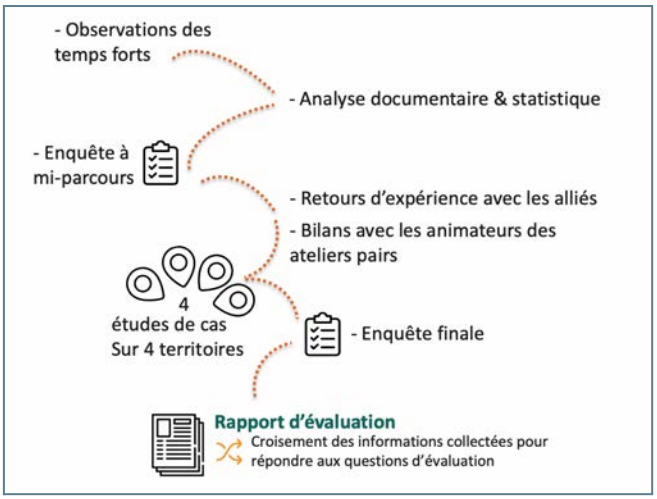
Ainsi, les 10 territoires qui ont participé à cette expérimentation ont été la base empirique des questionnements de la recherche action. Celle-ci sera publiée en 2023 et donnera lieu à des webinaires de présentation.

2.2.4. Évaluation embarquée

Tout au long du parcours, l'évaluateur Quadrant Conseil a participé aux différents temps pour produire une évaluation *in itinere*. Il est également intervenu dès le début du parcours pour rappeler les enjeux de l'évaluation des politiques publiques de transition et replacer l'évaluation comme enjeu stratégique pour porter et piloter les transitions.

L'objectif de l'évaluation était de répondre à deux questions :

- ➔ Dans quelle mesure le parcours préfigure-t-il une nouvelle manière d'accompagner les territoires dans leur démarche de transition ?
- ➔ Dans quelle mesure le parcours a-t-il permis aux territoires accompagnés d'amorcer ou d'accélérer leur démarche de transition ?



Quadrant conseil a produit un rapport d'une trentaine de pages **[lire]**, dans lequel il formule également des recommandations pour les prochains accompagnements.

L'évaluation a aussi été l'occasion pour l'équipe de l'APFDT et les alliés d'échanger, notamment sur les diagnostics et les accompagnements de terrain.

Sélection d'éléments de synthèse de l'évaluation

"Le parcours préfigure une nouvelle modalité d'accompagnement des territoires dans leur démarche de transition dans la mesure où il vient mobiliser certains principes clés issus de précédentes initiatives, peu abordés dans d'autres cadres, tout en s'appuyant sur la participation et la mise en capacité des alliés de la FDT et des territoires engagés. Il possède néanmoins plusieurs limites comme le temps important nécessaire pour y participer, une

mobilisation des acteurs hétérogène selon les délégations, une intégration moins importante des acteurs socio-économiques dans certaines phases et une approche pédagogique laissant trop de place aux apports théoriques lors des temps communs du parcours."

"Le parcours permet principalement aux territoires de renforcer leur démarche de transition par une meilleure appréhension partagée des enjeux et des évolutions y apporter, un renforcement de l'engagement et des liens entre les acteurs mobilisés, et une première mise en œuvre et expérimentation de projets dans le cadre du parcours, notamment sur les modalités de travail et de coopération en interne. Des apports néanmoins limités par la pleine participation des acteurs au-delà d'un noyau dur, et notamment des élus « décideurs ». Les suites du parcours peuvent prendre différentes formes, de la diffusion et partage des acquis et de cette expérience plus largement au sein du territoire ou dehors à la poursuite de travaux en commun entre territoires, avec les alliés, et avec la FDT. "

2.3. Ressources et communication dédiées

2.3.1. Ressources

- **L'Agora des 4 Fantastiques**



Télécharger

Un exercice réflexif et narratif pour muscler le jeu coopératif des territoires en transition.

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

Cette publication vise également à raconter autrement, par la voix d'une alliée, les apports de ces animations entre pairs ainsi que leurs enseignements. Elle constitue une version "narrée" et mise en récits de la publication sur *Les 4 Fantastiques des territoires en transition* et des échanges en groupes de pairs.

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

- **Le hors-série de la revue Horizons Publics**



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

Média plébiscité dans le domaine de l'action publique, ce numéro de la revue Horizons Publics représente à la fois une reconnaissance du travail de la Fabrique des transitions et de ses alliés et une source de fierté pour les territoires participants. Pensé en logique d'al- liance, il donne la parole

aux participants du parcours : au-delà des rédactions de Territoires Audacieux et d'Horizons Publics et des membres de l'APFDT, les alliés de la Fabrique des transitions et les territoires s'y expri- ment aux côtés des financeurs.

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

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

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

- **Le "kit diagnostic"**

Le "kit diagnostic", co-construit avec les alliés du parcours d'accompagnement, revient sur le processus de co-production du kit, la méthodologie proposée et éprouvée par les alliés, la posture de l'interviewer, les questions-guides et les grandes étapes à suivre pour réaliser le diagnostic. Il constitue un document ressource pour tous les futurs diagnostiqueurs de la Fabrique des transitions, à faire évoluer chemin faisant.

Télécharger

2.3.2. Communication dédiée

- **Les infolettres**



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

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

Lire

- **Les podcasts de la Fabrique des transitions**



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

L'originalité de ce partenariat tant dans son positionnement (journalisme embarqué) que dans sa finalité (raconter du point de vue journalistique la façon dont les écosystèmes coopératifs accompagnés appréhendent les enjeux de transitions) a permi de faire rayonner cette production au delà du public directement concerné, et déclenché, par extension un partenariat avec Ouest France pour une diffusion très grand public de nos travaux.

Écouter

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

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

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

La valorisation des déchets, ressource ou illusion ? Ce troisième épisode aborde la question de la gestion des déchets à partir du projet de com- postage collectif de la Commune de Reugny, territoire pilote du parcours d'accompagnement. Il prolonge la réflexion à travers les interventions de Stéphanie Couvreur (SMICVAL : Syndi- cat Mixte Intercommunal de Collecte et de Valorisation du Libournais Haute-Gironde), Lionel Bruyche (responsable territorial chez Ecopal) et Baptiste Monsaingeon (maître de conférences en sociologie à l'université de Reims).

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

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

Logement : entre sobriété et expérimentations pour réussir la transition. Ce sixième épisode s'intéresse au logement à travers l'exemple du Référentiel du bien construire mis en place par la Ville d'Annecy, territoire pilote du parcours d'accompagnement, dont témoigne Benjamin Marias, premier adjoint au maire. Il est complété par les initiatives des villes de Roubaix et de Malaunay, expliquées par leurs maires respectifs Guillaume Delbar et Guillaume Coutey, ainsi

que par l'éclairage de Soo-Jin Kim, cheffe adjointe de la division de l'OCDE en charge des villes, des politiques urbaines et du développement durable.

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

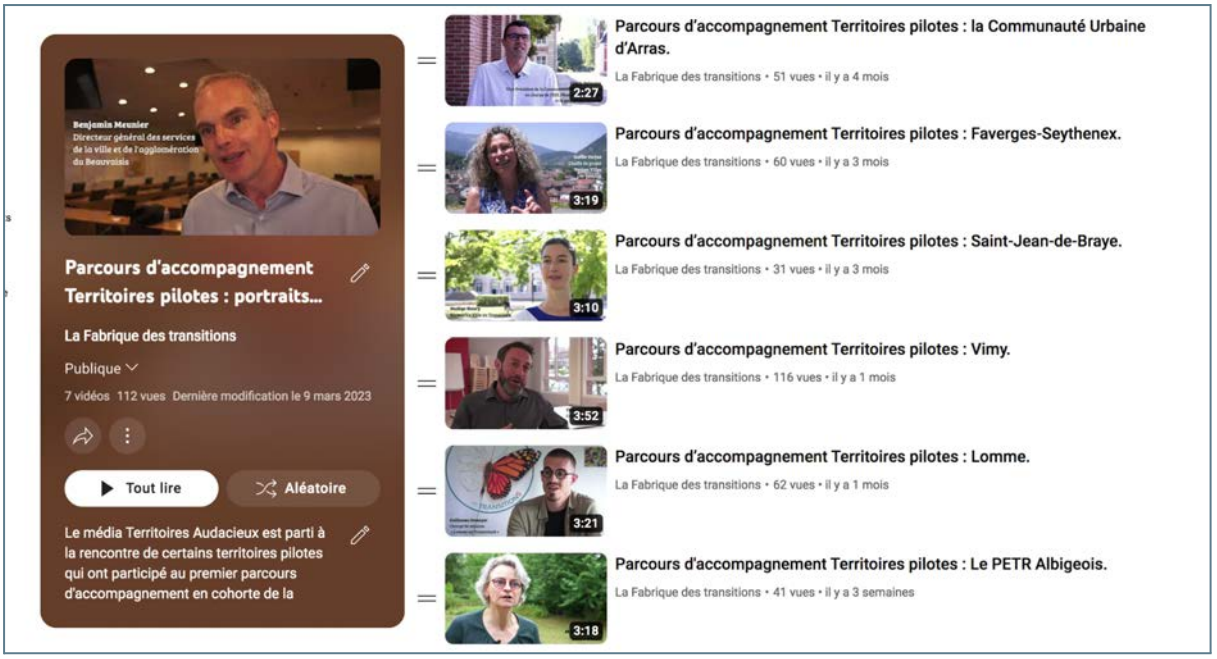
Vers une commande publique plus locale et durable ? Ce septième épisode s'intéresse à la commande publique comme levier des politiques de tran- sition à partir de l'expérience de la communauté d'agglomération du Beauvaisis, territoire pilote du parcours d'accompagnement, et le témoignage de Sarah Mouette,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

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

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

- **Le portraits vidéos des territoires pilotes**

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



Voir les vidéos

La Communauté d'Agglomération du Beauvaisis : la coopération, une manière de renouveler le management pour faire face collectivement aux défis des transitions ?

La commune de Faverges-Seythenex : confrontée à la raréfaction de la neige liée au changement climatique et à l'impossibilité de maintenir sa station de ski, la commune de Faverges-Seythenex doit repenser son avenir.

La Ville de Saint-Jean-de-Braye : le parcours d'accompagnement Territoires pilotes est l'occasion de repositionner la démarche de la ville dans le temps et de construire la feuille de route des années à venir dans le but de favoriser les coopérations.

La Ville de Vimy : le travail d'élaboration d'une nouvelle cantine scolaire amène la Ville de Vimy à penser la transition de manière systémique, en veillant à inclure tous les acteurs concernés.

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

Le Pole Territorial de l'Albigeois et des Bastides : pour amplifier ses actions en faveur des transitions, le Pôle Territorial de l'Albigeois et des Bastides s'est intéressé aux leviers de coopération entre les acteurs du territoire pour développer une approche davan- tage systémique des enjeux.

2.4. L'expérimentation avec le CEREMA

Depuis 2021, l'APFDT et le CEREMA échangent sur des coopérations possibles entre les deux structures.

En 2022, de nombreuses réunions ont été organisées avec Pascal Berteaud, Marie-Claude Jarrot et Erick Lajarge (CEREMA), ainsi qu'avec Julian Perdrigeat et Jean-François Caron (APFDT), puis avec les équipes du CEREMA (en visioconférence et en présentiel) pour expliciter les objectifs de ce partenariat et en poser le cadre : quelle serait une méthode d'accompagnement CEREMA/Fabrique des transitions ? L'objectif partagé et formulé était bien de voir comment l'APFDT et le CEREMA pouvaient travailler ensemble, se nourrir de leurs expertises communes (respectivement l'ingénierie sociétale et l'ingénierie technique) en allant sur le terrain ensemble, dans une logique de co-construction.

Fin septembre, le CEREMA et l'APFDT ont signé une convention qui vise à "articuler leurs expertises en co désignant un dispositif d'accompagnement de territoires", répondant notamment au besoin du CEREMA de "créer une nouvelle expérience de la coopération entre des acteurs disposant d'expertises complémentaires".

Dans le cadre de la convention, l'association de promotion de la Fabrique des transitions et le Cerema se sont accordés sur le programme de travail suivant :

- voir comment l'APFDT et le CEREMA peuvent travailler ensemble, se nourrir de leurs expertises communes et complémentaires, qui seront explicitées et qualifiées au fil des échanges ;

- être dans une logique de co-construction, apprendre à travailler ensemble à partir de projets concrets : c'est une expérimentation, une recherche-action qui se construit chemin faisant entre l'APFDT et le CEREMA ;

- plonger sur le terrain ensemble, puis formaliser des méthodes et référentiels partagés, pour que d'autres puissent s'en inspirer.

Pour se faire, un comité de pilotage (COPIL) réunissant l'APFDT et les directions des parties prenantes du Cerema a été mis en place pour partager l'évolution des travaux. Des temps collectifs de partage d'expériences ont eu lieu (en septembre, novembre et décembre 2022).

De façon opérationnelle, il s'agissait de faire participer l'autre partenaire à des interventions dans des territoires, pour permettre à chaque partie d'observer l'autre en situation d'accompagnement et nourrir des temps "en chambre" pour co-construire le dispositif et partager les analyses des observations participantes menées de part et d'autre.

Plusieurs terrains de croisement ont été proposés dans la convention de septembre :

- pour l'APFDT : restitution du diagnostic de la Fabrique départementale dans le Puy de Dôme, accompagnement de Faverges, journée d'initiation de territoires et d'alliés aux fondamentaux de la conduite du changement, intervention sur la mise en récits…

- pour le Cerema : événement BFC en transition, Grand Bourg, Régny, réunion du groupe Appui Territoires Transitions, séminaire restitution projet de recherche-action POAI Mouvement lent dans les Alpes.

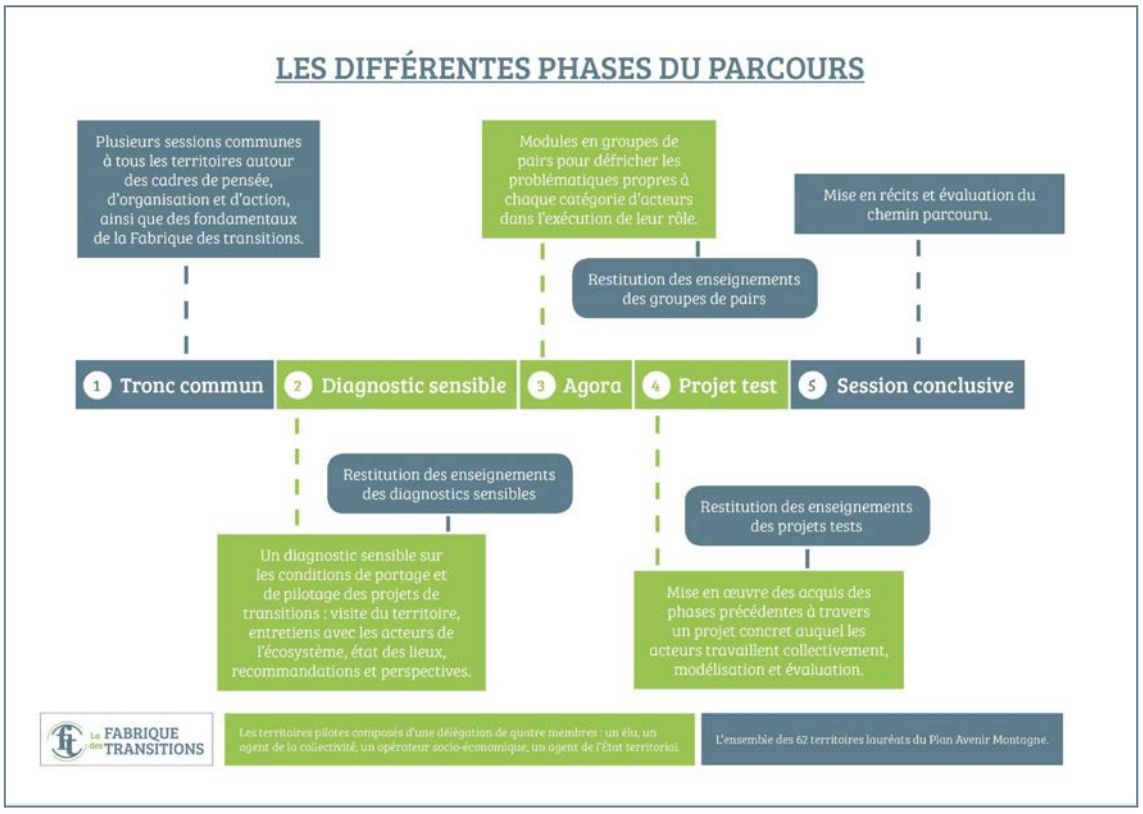
De plus, une intervention croisée APFDT/CEREMA sur la complexité a eu lieu dans le cadre du forum national “Outils et méthodes” organisé par Plateforme 21 en novembre 2022.

En 2023, il s’agira de penser ensemble un accompagnement de territoires en s’appuyant sur les enseignements de ces interventions sur la complémentarité entre le CEREMA et la Fabrique des transitions.

2.5. Le parcours “Avenir Montagne Ingénierie”

Lancé en septembre 2022 sous l’égide de l’Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT), ce parcours d’accompagnement en cohorte de près de deux ans est destiné aux 62 territoires lauréats du plan Avenir Montagne Ingénierie (AMI). Mené par la Fabrique des transitions en logique d’alliance avec les alliés Mountain Wilderness et Transition des Territoires de Montagne (2TM), ce parcours s’intéresse aux enjeux de transition spécifiques aux territoires de montagne et s’organise en cinq phases :

- tronc commun (apports de connaissances) ;
- diagnostics sensibles (état des lieux des capacités de portage et de pilotage de transitions systémiques) ;
- groupes de pairs (dialogues inter-territoriaux entre pairs) ;
- projets tests (accompagnement de projets opérationnels propres à chaque territoire) ;
- session évaluative et conclusive.



L'objectif de ce parcours est de permettre l'appropriation de l'ingénierie sociale de la Fabrique des transitions par les territoires sur le temps long :

- ➔ Agir sur le jeu d'acteurs et les dynamiques locales (binôme élu - chef de projet Avenir Montagnes Ingénierie, synergies avec les autres dispositifs ou initiatives type Espaces Valléens, Petites Villes de Demain, PETR, TEPOS, PTCE, PNR, etc.).

- ➔ Favoriser l'échange inter-territorial entre acteurs et développer le fonctionnement en alliance.

- ➔ Co-construire une stratégie de généralisation et d'articulation à l'ensemble des 62 lauréats du Plan Avenir Montagnes Ingénierie.

Parmi les lauréats, neuf territoires pilotes participent à l'ensemble des cinq phases et bénéficient d'un accompagnement poussé de la part de la Fabrique des transitions. Pour chaque territoire pilote embarqué, une équipe de quatre membres est constituée, correspondant aux quatre catégories d'acteurs qui constituent les écosystèmes territoriaux : élus , agents de la collectivité, opérateurs socio-économiques (entreprises, artisans, commerçants, associations, PNR, RN, centres de recherche...) et agents de l'État territorial (État déconcentré, agences étatiques...).

Les autres territoires sont présents lors du tronc commun, de la session évaluative et des temps de restitution des territoires pilotes vers l'ensemble des participants sont organisés pour toutes les autres phases.

Les 9 territoires pilotes

- Communauté de communes Cœur de Chartreuse
- Communauté de Maurienne Galibier
- PETR Causses et Cévennes
- PETR de l'Ariège
- PETR Pays de Sarrebourg / Vosges Mosellane
- PETR Pays de Nestes
- PNR du Doubs Horloger
- PNR du Luberon
- Sentier des grandes itinérances des départements de l'Ain, du Doubs et du Jura (ENJ-GTJ)

La journée de lancement

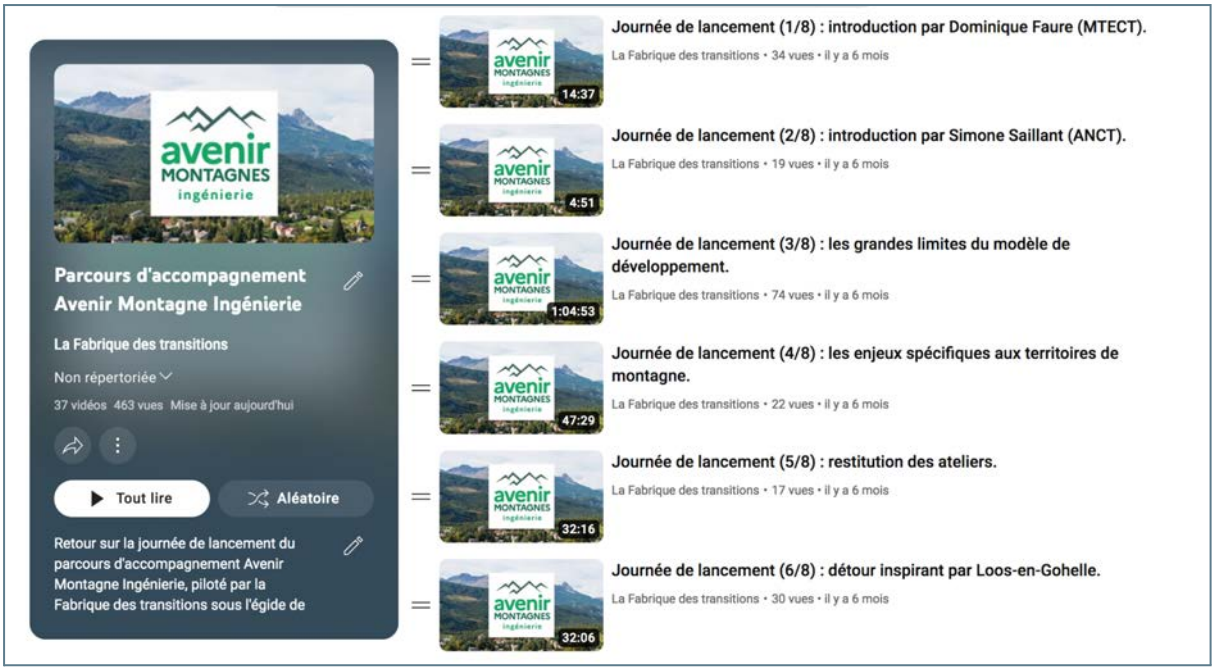
La journée de lancement du parcours, organisée sous l'égide de l'ANCT au Lieu de la transformation publique à Paris le 1er septembre 2022, a successivement été introduite par Dominique Faure, Secrétaire d'État en charge de la Ruralité et de la Montagne, Simone Saillant, directrice Ruralités et Montagne et des commissariats de massifs à l'ANCT et Jean-François Caron, directeur de l'Association de promotion de la Fabrique des transitions.



Ce temps a été l'occasion de revenir sur les différents enjeux qui touchent les territoires de montagne, qu'ils soient macro comme les limites du modèle de développement actuel présentées par Benoit Thévard (consultant chez Nov'era et allié de la Fabrique des transitions) ou plus spécifiques à l'image des bouleversements déjà en cours rappelés par Fiona Mille (Présidente de Moutain Wilderness France), des enjeux de gouvernance soulignés par Maryam Iranpour (facilitatrice stratégique chez 2TM) et de la nécessité de construire une nouvelle vision commune de la montagne invoquée par Frédi Meignan (Vice Président de Moutain Wilderness France), avant d'ouvrir les échanges lors d'ateliers. C'est également dans le sens d'un changement des imaginaires et d'une co-construction de nouveaux récits communs pour guider la transition que l'intervention de Jean-François Caron, à travers un détour inspirant par Loos-en-Gohelle, a abondé.

Les territoires ont également été invités à participer à la journée d'initiation à la conduite de changement systémique du 16 novembre, animée par la Fabrique des transitions et le CGDD, pour affiner leur projet de territoire et cibler au mieux les besoins d'accompagnement dans le cadre du parcours Avenir Montagne Ingénierie.

En attendant le début du tronc commun en janvier 2023, la phase de "diagnostic" a débuté dès novembre 2022 (préparation, mobilisation des futurs alliés diagnostiqueurs, partage de la méthodologie "Fabrique des transitions", mobilisation des référents du territoire pour organiser les entretiens, réunions de cadrage…).



Voir les vidéos

La mise en récits du Parcours

Le média de l'innovation territoriale auvergnat Le Connecteur est chargé de la mise en récits du parcours, en lien avec l'APFDT, à travers une série de six infolettres envoyées régulièrement à l'ensemble des participants, qui reprennent les éléments clés et les ressources des différentes sessions.

3. Autres accompagnements de territoires et des alliés

3.1. Les accompagnements expérimentaux

Les accompagnements expérimentaux sont des accompagnements à long terme co-construits avec les territoires dans le but de tirer des enseignements d'intérêt général.

3.1.1. L'accompagnement du CD63

Le Conseil départemental du Puy-de-Dôme et l'APFDT ont un partenariat de longue date depuis 2020, qui s'est d'abord traduit par l'appui à la production et mise en œuvre du Master Plan du Conseil départemental, ainsi qu'un appui en interne à la collectivité.

En 2022, la convention signée en 2021 a également permis d'initialiser la mise en œuvre de la « fabrique des transitions » dans le Puy-de-Dôme à travers :

- des rencontres d'inspiration avec des interventions de Jean-François Caron auprès de publics divers ;
- des appuis à l'expérimentation d'un mode de travail plus organique et contributif au sein de l'institution départementale (co-construction d'une vision partagée autour de la transition, installation d'une communauté de « binômes pilotes ») ;
- formation initiale à la mise en récits et aux principes directeurs de la conduite du changement, espace d'échange et co-construction, etc.

Pour aller plus loin, le Département et l'APFDT ont signé un avenant à la convention pour explorer plus encore deux grands volets stratégique en 2022.

Volet 1. L'exécutif et la direction générale et politique ont souhaité ancrer la fabrique des transitions, ses méthodes de conduite du changement, ses principes opératoires auprès de territoires infra-départementaux « pilotes ». Quatre territoires ont été identifiés et accompagnés en ce sens dans une première phase exploratoire dont il convient de tirer les enseignements et de définir les perspectives. En lien avec l'APFDT et un allié, RURENER, les quatre territoires et le Département ont pu bénéficier :

- d'une session d'inspiration et de retour d'expérience partageant résultats et méthodes de démonstrateurs nationaux de la conduite du changement, en l'occurrence Loos-en-Gohelle ;
- d'une journée d'initiation aux principes directeurs de la conduite du changement systémique en novembre 2022 ;

- d'un diagnostic sensible coproduit avec RURENER, un allié, basé dans le Puy de Dôme, formé et accompagné par l'Association de promotion de la Fabrique des transitions et ayant permis d'embarquer des agents du Département volontaires pour apprendre et découvrir cette façon de faire (formation / professionnalisation) ;

- de recommandations issues des diagnostics, adaptées à la réalité de chacun, pour porter et piloter la transition de façon plus efficace ;

- de connexion opérationnelle avec des acteurs de la recherche : Master Stratégie et Design pour l'Anthropocène de l'EC Clermont.

Volet 2. L'appui organisationnel et aux projets portés par l'institution est poursuivi. Par ailleurs, l'APFDT apporte un regard, une prise de hauteur et des conseils stratégiques et opérationnels à l'aune des principes méthodologiques de la Fabrique des transitions :

- Retour critique constructif sur l'achat durable.

- Retour critique constructif sur le cahier des charges « mise en récits » que la MTE souhaite lancer pour raconter la fabrique puy-dômoise des transitions.

- Animation de divers COPIL, 21 juin, 7 septembre, 12 octobre avec le DGA Pôle Innovation, Ressources, Appui aux Transitions - PIRAT, la MTE, la DESTEP sur les différents dossiers en cours.

- Participation active aux multiples séances de travail portant sur le projet d'administration : COPIL, Consortium, etc.

- Mise en lien du Département avec la Plateforme 21 animant deux jours de travail à Clermont sur les outils de la transition (les 5 et 6 décembre) et valorisation des avancées du Département à cette occasion.

- Mise en visibilité du Département lors des rencontres nationales TEPOS 2022.

- Animation d'une session réflexive avec la communauté des binômes et qualification appréciative de la portée de leur travail (15 novembre).

- Échanges réflexifs avec la cheffe MTE et la cheffe DESTEP le 15 novembre et recommandations organisationnelles pour fluidifier la coopération et la transversalité au sein du Pôle.

- Échanges réguliers avec le cab, VP sur les enjeux politiques et UNESCO du Département.

En définitive, cet accompagnement expérimental permet à l'APFDT de plonger dans la "boîte noire" de l'organisation et d'en tirer des enseignements sur l'accompagnement des départements en termes d'organisation, de management, et de mise en récits. Il permet également de formaliser et tester la méthodologie d'appui à la création de Fabrique locale. En 2023, il s'agira de continuer à travailler sur ces deux volets territoriaux et organisationnel et d'en tirer les enseignements dans un livrable diffusé à l'ensemble des alliés.

3.1.2 La ville de Lyon

Le 28 avril, la ville de Lyon a été sélectionnée par la commission européenne dans le cadre du programme "100 Villes climatiquement neutres". Dans ce cadre, elle a signé avec l'APFDT une convention de deux ans visant à l'appuyer dans sa démarche de neutralité carbone à l'horizon 2030 et dans l'animation des parties prenantes de ce programme.

La ville de Lyon propose de tester l'approche par les récits en coopération avec l'APFDT dans la création et l'animation démocratique et participative de ce lieu phare en synergies avec les autres lieux et initiatives autour de la transition écologique à Lyon.

Le 11 juillet, le projet "2030" a fait l'objet d'un premier atelier de travail qui a réuni près de 170 acteurs de la ville, répartis en 4 ateliers. Un premier temps d'échanges rétrospectifs sur cette première journée a permis d'identifier les points positifs et négatifs de la rencontre.

Par ailleurs, Sylvain Godinot, adjoint au maire de Lyon, est intervenu lors des Assises de la Transition Énergétique à l'occasion d'un atelier animé et proposé par la Fabrique des transitions, ainsi qu'aux rencontres TEPOS.

3.2. Les diagnostic amonts



ISOPOLIS est une démarche citoyenne menée à la Réunion, qui repose sur l'alliance entre la société civile, la science, l'action publique et le monde économique. Elle est notamment soutenue par le CNFPT et l'IRD. ISOPOLIS fait le lien entre les différentes expertises et forces vives du territoire en donnant un cadre et des moyens pour co-construire et *in fine*, assurer la concrétisation de projets communs. Suite à une intervention de Quadrant Conseil sur

l'évaluation, une mise en lien a été faite avec l'APFDT pour créer un partenariat. La ville de Trois Bassins et ISOPOLIS ont participé à une journée d'initiation à la conduite de changement systémique. L'APFDT a ensuite embarqué les équipes d'ISOPOLIS dans la réalisation d'un diagnostic "flash" de Trois Bassins, désireuse d'avancer dans la voie d'une transition alimentaire et agricole, ainsi que de structurer un réseau de tiers-lieux sur son territoire dans le cadre du programme "Case Rurale". Pour les équipes, l'intention était également de se former à la méthode "Fabrique" par le biais d'un transfert d'expériences pour déployer cette méthode dans tout le territoire réunionnais.

3.3. Appuis aux alliés

3.3.1. Le programme TETRAA

Le programme TETRAA de la Fondation Carasso accompagne neuf territoires pilotes en France dans l'objectif d'en faire des démonstrateurs de la faisabilité et de l'intérêt d'une transition vers des systèmes agricoles et alimentaires plus écologiques, solidaires et démocratiques. Il vise à pérenniser et à élargir les dynamiques de transition pour permettre un changement d'échelle des initiatives en cours.

Dans le cadre de ce programme, l'APFDT a apporté un appui méthodologique en amont du projet (réunion de réflexivité au lancement) et est intervenue auprès des élus sur la transition systémique, la mise en récits et la conduite de changement à la fin de la démarche.

3.3.2. Massif Central en transition avec RURENER

En 2022, RURENER a lancé le projet "Massif Central en transition", dans le cadre du fonds Massif ANCT. 3 collectifs d'acteurs participent de cette "Fabrique locale" : les Monts du Lyonnais, les Fermes de Figeac et la Creuse. Dans ce cadre, la Fabrique des transitions a été solicitée pour soutenir la capacité de RURENER à penser et mettre en place une méthode de conduite du changement dans les trois territoires pilotes du projet « Massif central en transitions » : participation à l'évènement de lancement, à la préparation et à la mise en œuvre des diagnostics des 3 territoires, à l'identification d'expériences inspirantes, identification de besoins de formations, participation à ces formations, animation d'espaces de réflexivité et appui à la coordination générale du projet.

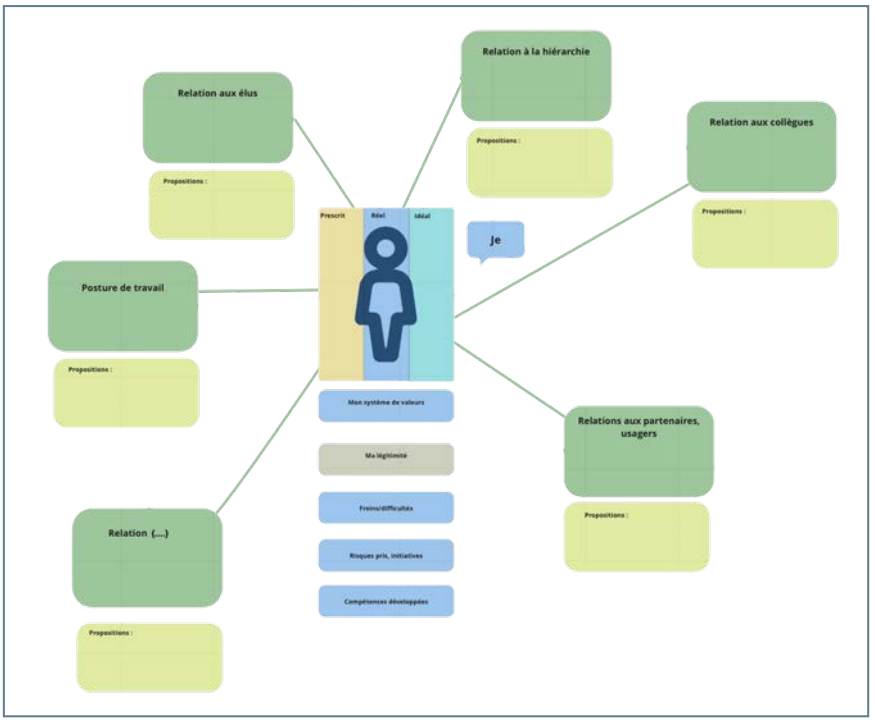
L'APFDT a donc accompagné RURENER dans la mise en place de diagnostics sensibles pour les 3 territoires avec la supervision de l'APFDT. Ces diagnostics ont notamment permis d'atterir sur des projets bois-énergie à Figeac, ou encore a permi à la Creuse de relever son niveau d'ambition en matière de transition.

L'APFDT a également été en appui auprès de RURENER pour l' animation du projet dans cette logique Fabrique locale, et est intervenue pour apporter des connaissances sur l'animation entre pairs avec les 4 fantastiques, les 4 principes directeurs de la Conduite de changement, ou encore la mise en récits.



3.3.3. Le réseau “Territoires participatifs” avec le CERDD

Le Cerdd a lancé le réseau “Territoires Participatifs” dans les Hauts-de-France pour les acteur·trices des transitions et de la participation citoyenne qui souhaitent échanger, s'inspirer, réinventer les modèles démocratiques classiques et imaginer des projets collectifs pour répondre aux défis climatiques et écologiques. Dans ce cadre, l'APFDT a proposé un appui à ce programme et a participé à un travail de positionnement d'une grille d'analyse des posture de travail pour les collectivités.



3.3.4. “(Dé)formation” avec le Collège des transitions sociétales

En 2022, le Collège des transitions sociétales (CTS) a lancé le parcours “(Dé)formation” pour piloter, animer les transitions et les coopérations sur les territoires, avec un objectif : changer nos modes de vie. Un parcours à destination des pilotes et animateurs des transitions et coopérations en Pays de la Loire. L’occasion aussi d’interroger et de développer son projet tout au long du parcours en croisant les regards.

Dans ce cadre, l’APFDT est venue en appui du CTS sur le déroulement du parcours, notamment grâce à de nombreuses interventions sur la conduite de changement, la transition systémique, la mise en récits et le leadership, en apportant des points de repères méthodologiques et empiriques portés par la Fabrique des transitions. L’APFDT a également animé des discussions stratégiques sur le programme de formation lors de quatre demi-journées.

3.3.5. Fabcoop

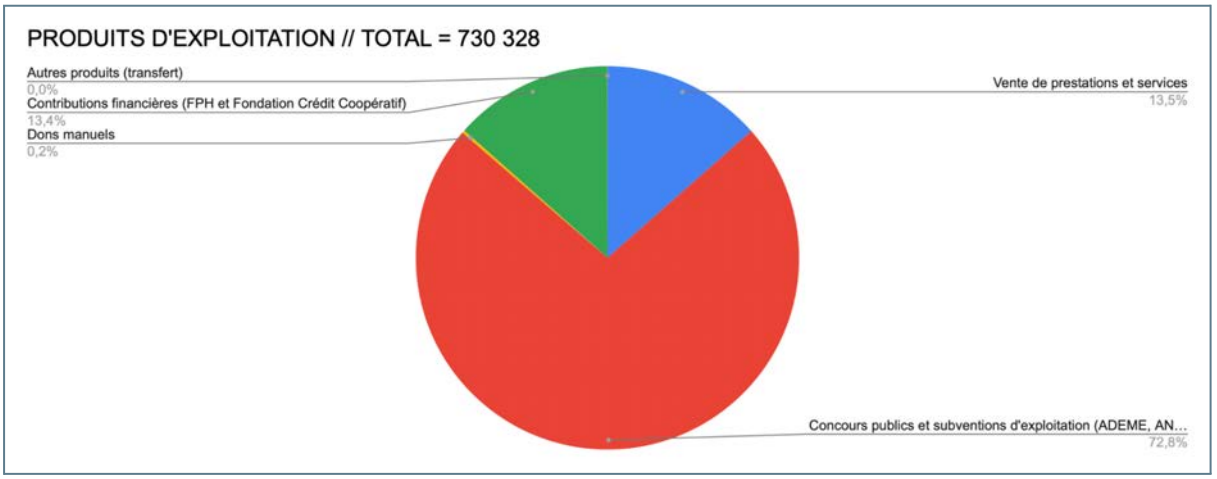
Fabcoop est le nom de la Fabrique des Transitions en Bergeracois, laboratoire d’innovation territoriale née de la volonté de l’Interprofession des vins de Bergerac Duras, une coopération entre acteurs pour la transition environnementale du vignoble de Bergerac Duras. Elle est animée par Coop’actions, allié de longue date de la Fabrique des transitions.

Le 9 décembre, la Fabcoop a organisé une journée pour échanger, mieux se connaître, s’informer et s’inspirer sur le thème “La coopération au service des transitions du territoire”, à destination des élus, des agents de collectivités, de l’État et des acteurs socioéconomiques du Grand Bergerac [voir la vidéo].

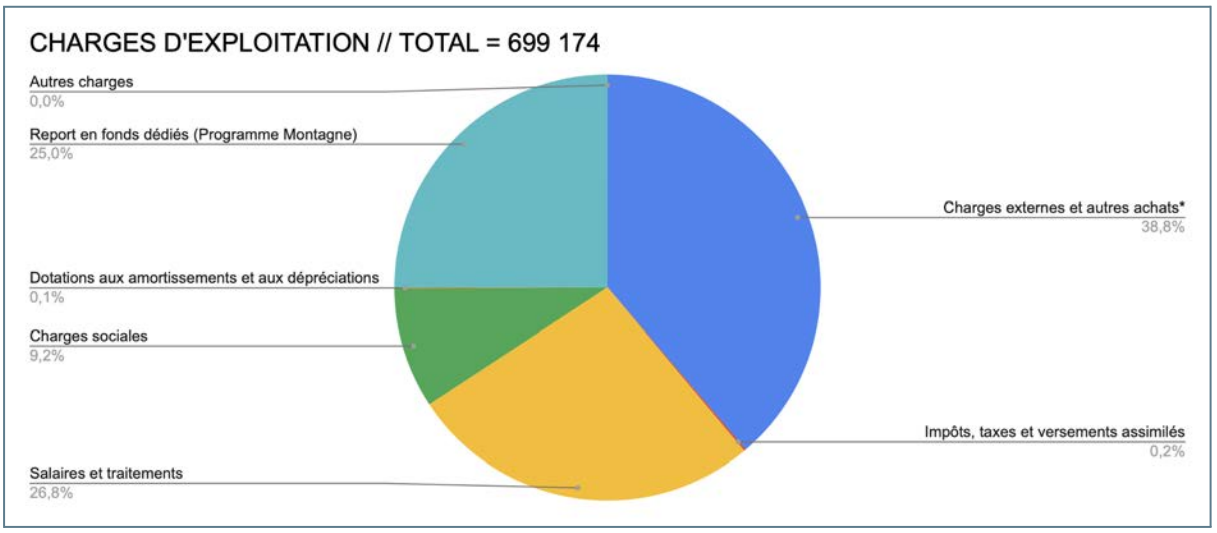
La Fabrique des transitions a été partenaire de l'événement, avec l’APFDT en appui de l’organisation (réflexion sur la visée de la journée, animation, choix des intervenants). Pierre Leroy, allié de la Fabrique des transitions et maire adjoint de Puy-Saint-André, Vice-président de la communauté de communes du Briançonnais et auteur de l’ouvrage « Passage Délicat, penser et panser le territoire » (Actes Sud) était présent en tant que grand témoin. Julian Perdrigeat (APFDT) a également participé à une table ronde sur “La coopération, poumon de la transition des territoires ?”.

1. Bilan comptable

4.1. Produits d'exploitation



4.2. Charges d'exploitation



4.3. Détail des produits de tiers financeurs

