



RENFORCER LES COOPÉRATIONS ET ACCÉLÉRER LES TRANSITIONS GRÂCE À L'EXPÉRIENCE ACCUMULÉE

Des outils pour initier de nouvelles synergies à la question de la montée en compétences collectives, en passant par la formation de la jeunesse et la co-construction territoriale : il apparaît essentiel de s'appuyer sur l'expérience accumulée pour renforcer les coopérations et accélérer les transitions.

Lors des [Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale](#), organisées le 28 août 2025 par le Comité 21 en partenariat avec l'ANCT, l'ANPP, le Cerema, le CGDD et le RAMEAU, les élus, les experts et les acteurs de terrain se sont rassemblés. Une question émane de ces échanges : comment les territoires peuvent-ils s'appuyer sur les expériences déjà menées pour renforcer leurs coopérations et accélérer les transitions écologiques, sociales et économiques ?

*En conclusion des RNCT, le journaliste de Territoires Audacieux, **Baptiste Gapenne**, échange sur les grands enseignements des trois parcours de la journée. Les rapporteurs sont : **Sandrine Fournis** (Cerema), **Charles-Benoît***

***Heidsieck** (Le Rameau) et **Perrine Simian** (ANCT). L'article se concentre ainsi sur les clés de la coopération territoriale au fil des solutions inspirantes et concrètes déjà mises en place.*

Des fresques locales aux clubs d'élus : comment enclencher le mouvement collectif

Initier une coopération territoriale ne se décrète pas. C'est un processus qui mêle à la fois « *l'envie d'y aller, la motivation* » et « *l'importance d'être outillé* », résume **Sandrine Fournis**, directrice du département Formation et Transformation au Cerema. Lors du parcours « [\(S'\)initier aux démarches coopératives](#) » des RNCT, elle a rappelé qu'il fallait « *disposer d'un cadre* » pour organiser les étapes et les objectifs. Et ce, tout en veillant à ce que ce cadre « *ait l'agilité et la souplesse de complètement s'adapter à la situation des territoires et de leurs acteurs* » ([3min14](#)).

Cette nécessité d'animer et de fédérer fait émerger de nouveaux métiers. **Sandrine Fournis** évoque notamment « *les fresqueurs* » dont le rôle requiert des compétences hybrides d'écoute, d'analyse des besoins, de médiation ou encore de numérique. Autant de ressources indispensables pour sortir des silos et retisser du lien entre les acteurs économiques, les citoyens et les collectivités.

Selon **Baptiste Gapenne**, fondateur du média Territoires Audacieux, l'outil de la « *fresque de l'engagement local* » s'inscrit dans cette logique : « *ce n'est pas juste de l'interconnaissance, mais aussi permettre de se rappeler vraiment qui est avec nous et qui peut être avec nous dans le cadre de ces coopérations possibles* » ([7min25](#)). Le pôle métropolitain de l'Artois en a fait la démonstration avec son [Club des élus de l'éco-transition](#), qui a permis à des agents et élus de partager visites, conférences et même un voyage d'étude en Italie. « *Le fait de pouvoir cheminer ensemble, de debriefer entre pairs, a permis progressivement d'emprunter un chemin commun* », souligne-t-il.

D'autres expériences montrent la valeur d'un cadre facilitateur assumé par la puissance publique. En Dordogne, le département a engagé [ses collègues vers des cantines 100 % bio](#). Une directive qui a tracé les lignes d'une véritable filière de coopération locale. « *Ils ont travaillé avec tout le milieu agricole pour pouvoir définir un projet systémique autour de l'alimentation* » ([10min00](#)), raconte Baptiste Gapenne. Le rôle du département a été « *d'adapter son marché public* » et de remettre autour de la table agriculteurs, cantiniers et collectivités.

Enfin, certaines coopérations naissent de gestes modestes mais décisifs. Ainsi, la communauté de communes [Creuse Grand Sud](#) a entrepris une mise en récit collective pour identifier ses points forts et se

projeter dans la transition écologique. « *Attention à bien définir, au moment de mettre tout le monde autour de la table : qu'est-ce qu'on a envie de faire ? Quels sont nos points forts ?* », prévient **Baptiste Gapenne**. Car le récit commun est aussi un outil de coopération, renforçant par exemple le sentiment d'appartenance à un collectif.

De l'école au territoire : apprendre à coopérer tout au long de la vie

Comment ancrer la coopération dans la durée ? La thématique du deuxième parcours des RNCT « [Développer les compétences de coopération](#) » met le doigt sur la formation. Pour **Charles-Benoît Heidsieck**, président du Rameau, tout part d'un principe fondateur : « *Il n'y a pas de coopération sans enracinement territorial. Le territoire, c'est à la fois l'intérêt général à portée de main, le lieu d'expérimentation de nouveaux modèles, et surtout le lieu de la confiance où il est possible de dépasser l'entre-soi pour faire de l'entre-tous.* » ([16min17](#))

Mais si l'envie d'alliances est présente, « *force est de constater qu'on n'y est pas encore* », reconnaît-il. Le défi est de créer une dynamique d'apprentissage collectif, « *du très jeune âge jusqu'à ses pratiques professionnelles* », en passant par les parcours de formation. Le fondateur du Rameau prévient tout de même que la

coopération n'est pas qu'une question d'enseignement : « *la problématique de la coopération, c'est qu'elle se vit beaucoup plus qu'elle ne s'enseigne* ».

C'est ce qu'a montré l'expérimentation menée dans [le Grand Bergeracois](#) par Territoires Audacieux et le Rameau. Son objectif, au gré de contenus basés sur le journalisme de solutions, était de voir comment la présence d'un média local positif pouvait favoriser les coopérations et travailler la mise en récits des transitions. **Baptiste Gapenne** en souligne les apports : « *C'est un média où on invite l'ensemble des acteurs à co-porter le récit et à le co-construire en collaboration avec les journalistes* ». ([21min39](#)) Au fil du temps, les habitants et acteurs du territoire sont passés du statut de simples lecteurs à celui de contributeurs, puis de membres du comité de pilotage. « *On a pu créer de la confiance et de l'interconnaissance suffisante pour débattre autour de sujets très importants* », relève **Baptiste Gapenne**. Des réflexions allant jusqu'au questionnement même de la pertinence de l'entité Grand Bergeracois.

Cette montée en compétences collective se retrouve dans la [riposte créative territoriale du CNFPT](#) ([20min50](#)). La démarche a permis de réinventer les pratiques de formation des agents publics pendant la crise sanitaire. Pour **Charles-Benoît Heidsieck**, cette initiative interroge la dimension philosophique même de la coopération : « *Est-ce que la*

philosophie pour réinventer notre imaginaire en commun est le fruit de la coopération ou la racine de la coopération ? »

De l'autre côté, certaines coopérations s'appuient directement sur les jeunes et leur capacité d'engagement. Lors du grand incendie en Gironde, en 2022, les élus ont constaté que la mobilisation des jeunes locaux relevait de cette dynamique déjà amorcée par les politiques de jeunesse co-construites en amont. Voilà qui démontre bien que l'apprentissage de la coopération territoriale, lorsqu'il est adressé à toutes les tranches de citoyens, rend les territoires plus résilients face aux crises.

La coopération par l'innovation : forêts-écoles, filières laitières et tourisme durable

Si la coopération s'apprend, elle se nourrit surtout d'exemples concrets. En témoigne le troisième parcours des RNCT, intitulé « [S'inspirer des innovations territoriales](#) ». Il pointe l'importance des retours d'expériences pour illustrer l'efficacité de ces démarches collectives. Une manière de dresser un panorama de projets inspirants. « *Je retiens vraiment la diversité des formes de coopération qui ont été présentées, en termes d'échelle, d'initiatives et d'acteurs* » ([24min44](#)), observe Perrine Simian, cheffe de projet à l'ANCT.

Pour compléter, Territoires Audacieux a proposé plusieurs exemples. À commencer par la [forêt-école du département du Cher](#), imaginée pour préparer les acteurs locaux aux effets du changement climatique. « *L'idée est d'avoir un lieu où se retrouvent propriétaires forestiers, pompiers, équipes départementales, acteurs du tourisme et habitants pour discuter ensemble de comment aller vers davantage de résilience* », explique **Baptiste Gapenne**.

Autre initiative marquante dénichée par le média : la [communauté de communes Côte Ouest Centre Manche](#). La collectivité a rassemblé les agriculteurs et les laiteries de la filière laitière locale pour travailler à la résilience énergétique. « *Comment agir pour dépenser moins d'énergie ? Comment faire pour pouvoir, entre nous, collectivement trouver des solutions concrètes aux potentiels chocs énergétiques ?* » ([28min48](#)), illustre **Baptiste Gapenne**. Avec l'appui de l'Ademe, cette expérimentation, encore en cours, montre la force d'un dialogue multi-acteurs face aux enjeux énergétiques.

Parmi les initiatives à impact positif, certaines expériences internationales résonnent. À Houston, aux États-Unis, la [lutte contre le sans-abrisme](#) a permis de reloger plus de 30 000 personnes et de faire chuter de 61 % la population de sans-abri. « *La collectivité a réussi en changeant son rôle : elle a confié l'organisation et le suivi de toute cette politique-là à des associations qui dialoguent et co-*

construisent un système viable », relate **Baptiste Gapenne**.

Enfin, [la ville de Copenhague](#) (Danemark) illustre comment exemplarité et coopération locale dessinent une stratégie touristique écoresponsable. ([30min36](#)) Pour éviter les effets néfastes du surtourisme sur l'environnement, la capitale danoise a fixé l'objectif d'un tourisme neutre en carbone d'ici 2050. Une volonté politique illustrée par une opération originale : récompenser les touristes adoptant des pratiques écoresponsables, en associant les entreprises du secteur touristique et les associations locales.

De la [guinguette mobile de Saint-Dizier](#) au [tiers-lieu Le Lien à Tarbes](#), en passant par les clubs de coopération ou les médias locaux positifs, ces initiatives racontent que la coopération n'est pas qu'un supplément d'âme. Elles la placent comme une véritable méthode pour transformer durablement les territoires. Comme le résume **Charles-Benoît Heidsieck**, fondateur du Rameau : « *Il n'y a pas de changement sans innovation et il n'y a pas d'innovation sans coopération* ».

Une méthode claire et renouvelée pour réussir les coopérations

Pour prendre du recul et conclure les RNCT 2025, **Patrick Viveret**, philosophe et essayiste, conseiller

maître honoraire à la Cour des comptes, a affirmé que penser la transition exigeait d'abord de réinventer la méthode. *« En grec, le mot méthode « méta odos », c'est le chemin qui va au loin ».* ([32min56](#)) *Le philosophe mise ainsi sur un apprentissage collectif qui suppose « d'accepter de sortir des logiques de contrôle et de maîtrise » et de s'ouvrir à « l'accueil de l'improbable ».* Une idée en écho aux coopérations territoriales évoquées lors des différents parcours de la journée. En effet, ce sont souvent des gestes modestes ou des récits partagés qui, pas à pas, transforment les processus incertains en forces de vie.

Encore faut-il redonner leur puissance aux mots qui orientent l'action. Tout autant qu'il apparaît primordial de distinguer clairement les activités bénéfiques et celles

nuisibles. Quand certains territoires expérimentent la coopération par l'éducation, la jeunesse ou l'innovation, le pouvoir du collectif se dégage comme un impondérable. Car, pour **Patrick Viveret** : *« Le sens même des transitions est de faire du collectif une source d'émancipation ».*

Reste un enjeu central : renouveler la démocratie. *« Ce ne sont pas la conquête et la domination qui vont définir ce qu'est le pouvoir (...) mais c'est la puissance créatrice. Et ce pouvoir de création va être démultiplié par la coopération ».* ([40min25](#)) Plutôt qu'une « démocratie intermittente » réduite au vote, **Patrick Viveret** appelle à une « démocratie continue » capable de transformer les conflits en alternatives à la violence et de mobiliser l'intelligence citoyenne face aux crises contemporaines.

Les trois éléments à retenir de cette conclusion :

- **La coopération territoriale ne s'improvise pas** : elle requiert à la fois « *l'envie d'y aller, la motivation* » et surtout « *l'importance d'être outillé* », souligne **Sandrine Fournis** du Cerema. Des dispositifs comme les fresques de l'engagement local ou les clubs d'élus de l'éco-transition montrent l'importance d'un cadre souple mais clair pour accompagner les acteurs. Comme le rappelle **Baptiste Gapenne**, « *le fait de pouvoir cheminer ensemble, de débriefer entre pairs, a permis progressivement d'emprunter un chemin commun* ».
- **Apprendre à coopérer tout au long de la vie** : pour **Charles-Benoît Heidsieck**, « *il n'y a pas de coopération sans enracinement territorial* » et sans apprentissage collectif à chaque étape de la vie. Des expérimentations comme celle menée dans le Grand Bergeracois montrent comment un média local positif a pu transformer les habitants en co-constructeurs du récit territorial. La coopération ne s'enseigne pas seulement : « *la problématique de la coopération, c'est qu'elle se vit beaucoup plus qu'elle ne s'enseigne* ».
- **Pour Patrick Viveret, penser les transitions c'est "réinventer la méthode"** : en acceptant « *l'accueil de l'improbable* » et en distinguant clairement les activités bénéfiques des nuisibles. Le philosophe insiste sur le sens collectif des transitions : « *faire du collectif une source d'émancipation* ». Il appelle à dépasser une « *démocratie intermittente* » pour instaurer une « *démocratie continue* » où la coopération devient puissance créatrice et alternative à la violence.

Rédaction : Valentin Nonorgue de [Territoires-Audacieux.fr](https://territoires-audacieux.fr)

Animation de la conférence : Baptiste Gapenne

Les **Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale** (RNCT) mettent en avant l'importance de la coopération entre les divers acteurs des territoires comme levier de transformation et réponse aux enjeux environnementaux et sociaux. A travers des partages d'expérience et la présentation d'outils, elles permettent de s'initier ou de gagner en expertise dans ses pratiques coopératives, afin d'accélérer les alliances d'intérêt général dans les territoires.

Organisateur :



en partenariat avec :



avec le soutien de :

