



Les coopérations territoriales au service de la transition écologique

Quand les territoires s'organisent : analyse de 10 coopérations en faveur de la transition écologique en Auvergne-Rhône-Alpes et Hauts-de-France

MASTER GETIC

VIDEAU Lisa

LEMONNIER Pauline

DE RAMBUTEAU Clémentine

HOTIER Lucas

LE VAGUERESSE Louanne

bartle

SciencesPo
URBAN SCHOOL

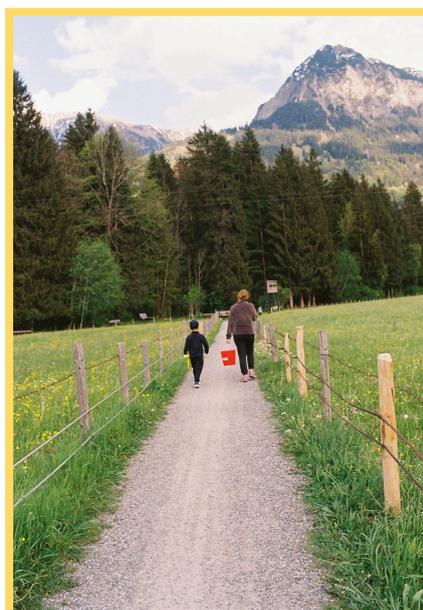
PRÉFACE

Ce rapport collectif s'inscrit dans une dynamique de recherche-action à la croisée des enjeux territoriaux et de la transition écologique. Il s'appuie sur une analyse empirique de dix coopérations locales identifiées dans deux régions françaises : les Hauts-de-France, territoire post-industriel confronté à d'importants défis de reconversion économique et sociale, et l'Auvergne-Rhône-Alpes, région vaste et contrastée, combinant densités urbaines fortes, espaces ruraux fragiles et volontarisme environnemental affirmé.

Par une méthodologie rigoureuse mêlant entretiens qualitatifs, immersions de terrain et revue de littérature, les étudiants interrogent la capacité des coopérations territoriales à répondre aux impératifs de transition. Leur démarche met en lumière la pluralité des formes que peut prendre la coopération locale : gouvernances partagées, mutualisation des ressources, ancrage citoyen, hybridation public-privé. Au-delà de la diversité des cas, l'étude révèle des logiques communes : la coopération repose sur le temps long, la confiance entre acteurs, la reconnaissance des interdépendances, et la capacité à construire des trajectoires collectives dans des contextes institutionnels souvent fragmentés.

Dans un contexte où les politiques publiques reconnaissent de plus en plus le rôle stratégique des territoires dans la conduite de la transition écologique, ce rapport constitue une ressource précieuse. Il contribue à outiller les décideur·se·s locaux, les praticien·ne·s du développement territorial et la communauté académique en offrant des enseignements concrets, tout en nourrissant une réflexion plus large sur les modalités d'action collective à l'échelle locale. Il rappelle avec justesse que la transition ne peut être imposée d'en haut : elle se construit, au quotidien, dans les interactions fines entre acteurs ancrés dans leurs territoires.

Loïc Delhuenne, Tuteur, Directeur adjoint Nouvelles technologies, Stratégie territoriale et Affaires européennes à l'Agence de Développement Territorial IDETA



LE PARTENAIRE

bartle

Cabinet de conseil en management pluridisciplinaire, indépendant, créé en 2005, Bartle mobilise plus de 300 collaborateurs au service d'une mission : insuffler l'énergie d'entreprendre chez les décideurs qui veulent briser leurs totems, faire émerger les idées neuves et réinventer leurs modèles économiques et sociétaux.

Conçu comme un laboratoire d'idées, Bartle fait œuvrer ses talents sur des sujets de vision et de conduite de projet chez ses clients. Les grands enjeux ? Identifier et explorer des pistes de diversification stratégique. Améliorer l'efficacité opérationnelle. Conduire des projets avec efficacité.

Partisan d'une croissance vertueuse, comme en témoigne sa certification B Corp obtenue en 2019 et renouvelée en 2023 sur le marché français, Bartle figure dans le classement du Financial Times "Europe's Long Term Growth Champions" entre 2013 et 2023, en première place des acteurs européens dans sa catégorie Management Consulting.

MÉTHODOLOGIE

Notre étude est une recherche-action avec une approche empirique qui cherche à répondre à la volonté de rendre visible, compréhensible et transférable les dynamiques animant les coopérations territoriales engagées dans la transition écologique.

Dans un premier temps, une revue de littérature a été menée à partir d'ouvrages académiques (en géographie, sociologie des territoires, économie sociale et solidaire), de rapports d'institutions publiques ou d'associations (ADEME, Labo de l'ESS, etc.), ainsi que d'articles spécialisés et de ressources issues de podcasts ou de récits d'expériences. Cette analyse a permis d'identifier quelques concepts de bases, tout en révélant un déficit de travaux empiriques sur les dynamiques locales.

Dans un second temps, nous avons réalisé plus de 26 entretiens semi-directifs (en ligne ou sur le terrain) avec une diversité d'acteurs : porteurs de projets (associatifs, citoyens), représentants de collectivités territoriales, et structures d'appui ou de financement. Ces entretiens ont suivi une grille de questions abordant l'historique des coopérations, leur gouvernance, les enjeux d'ancrage territorial, les obstacles rencontrés, les ressources mobilisées et les résultats obtenus. Les données recueillies ont été traitées de manière qualitative puis analysées au moyen d'une grille comparative permettant de dégager les régularités, les facteurs de réussite et les difficultés communes.



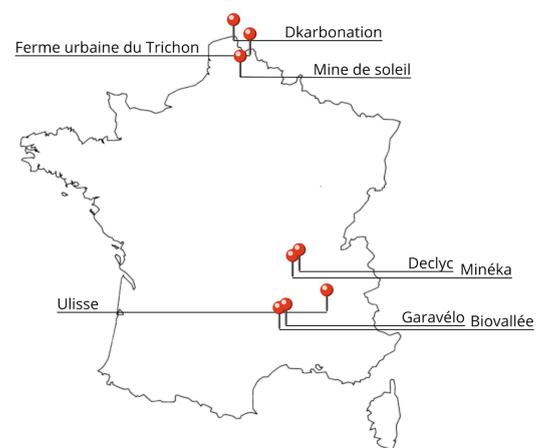
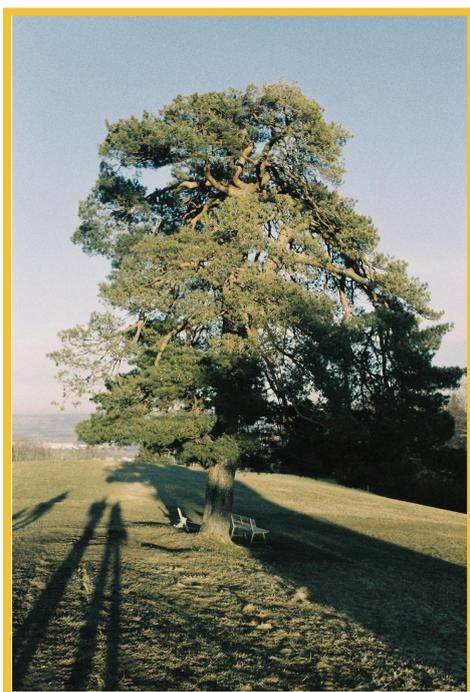
Dix coopérations ont été retenues, selon des critères précis tels que l'impact territorial, l'ancrage local, la diversité d'acteurs impliqués, le lien explicite avec la transition écologique, la disponibilité des acteurs. L'objectif n'était pas l'exhaustivité, mais une plus grande profondeur analytique. Cette méthodologie, centrée donc sur des pratiques concrètes et des récits d'acteurs, vise à produire des connaissances transférables, utiles à d'autres territoires ou acteurs souhaitant s'engager ou renforcer des dynamiques coopératives au service de la transition écologique.

TERRAINS ÉTUDIÉS

L'étude a été menée dans 2 régions françaises aux profils contrastés afin de rendre compte de la diversité des contextes dans lesquels les coopérations territoriales peuvent émerger et se structurer. La première région, **Auvergne-Rhône-Alpes**, est l'une des plus vastes et peuplées de France, regroupant 12 départements pour environ 8 millions d'habitants. Elle se caractérise ainsi par une grande hétérogénéité géographique et socio-économique : des métropoles dynamiques (comme Lyon et Grenoble) côtoient des territoires ruraux montagneux parfois enclavés. Portée par l'ambition régionale affirmée de devenir "la première région durable d'Europe", cette région représente un terreau fertile pour des expérimentations liées à la transition écologique. Les coopérations que nous avons étudiées dans cette région concernent par exemple l'énergie citoyenne, la mobilité douce en milieu rural, l'insertion sociale, le réemploi de matériaux ou encore la décarbonation industrielle à grande échelle.

La seconde région, **Hauts-de-France**, située au nord du pays, regroupe 5 départements et compte environ 6 millions d'habitants. Elle est marquée par une forte densité urbaine autour de Lille, un passé industriel très présent (mines, métallurgie), et une situation socio-économique fragile, avec un taux de chômage élevé. Toutefois, la région est également le théâtre de nombreuses dynamiques de reconversion, d'innovation sociale et d'expériences locales résilientes. Les coopérations étudiées incluent entre autres l'agriculture en milieu urbain, la décarbonation de la filière industrielle ou encore la production d'énergie renouvelable citoyenne.

À travers ces deux territoires très différents, notre étude montre à quel point les dynamiques de coopération peuvent s'adapter à des contextes variés tout en poursuivant des objectifs communs : renforcer la résilience locale, mutualiser les ressources, et accélérer la transition écologique à une échelle territoriale.



Carte des localisations des coopérations sélectionnées en AURA et HDF

ENJEUX

Face à l'ampleur des crises écologiques et sociales que traversent nos sociétés, les territoires apparaissent comme des espaces essentiels d'expérimentation, d'adaptation et de résilience. Pourtant, les politiques de transition écologique restent souvent pensées et mises en œuvre selon des logiques descendantes, compartimentées, voire concurrentielles. Dans un contexte de crise écologique systémique, ces approches verticales montrent cependant leurs limites. À l'inverse, les coopérations territoriales dévoilent une capacité à mobiliser les ressources locales (humaines, économiques, sociales), une co-construction des projets par les acteurs concernés et une flexibilité d'organisation particulièrement précieuse face à la complexité des enjeux écologiques. C'est justement cette tension entre la complexité des enjeux et l'éparpillement des réponses locales qui a nourri notre questionnement initial. Nous ne voulions pas uniquement documenter des "bonnes pratiques" permettant de faire émerger des coopérations, mais comprendre aussi dans quelles conditions des dynamiques de coopération peuvent émerger, durer, et produire des effets tangibles sur les territoires.

Au départ, le sujet était relativement ambitieux : il s'agissait de réaliser une cartographie aussi exhaustive que possible des coopérations territoriales sur une région, dans l'idée de poser les bases d'un observatoire (ou du moins, une ébauche d'observatoire) susceptible de rendre compte de la diversité des initiatives et de leur évolution. Toutefois, il est rapidement apparu que cet objectif de départ n'était pas réalisable, en particulier au regard de nos ressources disponibles et des délais impartis. Ce constat nous a conduit à réajuster notre démarche : plutôt que de viser l'exhaustivité, nous avons choisi de concentrer notre étude sur un panel restreint de coopérations, sélectionnées en amont selon des critères précis. Cela a renforcé l'importance accordée à la méthodologie : il a fallu construire un cadre d'analyse commun, destiné à observer, répertorier et analyser ces coopérations territoriales. Ce cadre s'est appuyé à la fois sur les dynamiques de terrain et sur les apports de la littérature académique, en articulant observation qualitative, critères d'évaluation, et mise en perspective théorique. Un autre réajustement majeur réalisé a concerné le périmètre même des coopérations observées. Initialement centrée sur les domaines associés à la transition énergétique, notre analyse s'est finalement élargie aux enjeux plus vastes de la transition écologique et environnementale. Cette ouverture a permis de prendre en compte une pluralité d'initiatives souvent moins visibles mais tout aussi structurantes pour les territoires : agriculture durable, sensibilisation à l'écologie, réduction des émissions, économie circulaire, etc.

Au fil des premiers échanges de terrain, une intuition s'est confirmée : plus que la coopération comme concept théorique, c'est bien la **coopération territoriale en faveur de la transition écologique** qui méritait une analyse en profondeur. Qu'est-ce qui pousse des acteurs très différents (collectivités, entreprises, associations, citoyen·nes) à travailler ensemble ? Comment construisent-ils un langage commun, des formes de gouvernance partagées, une vision collective du changement ? Quels obstacles rencontrent-ils (en termes de ressources, de temporalités, de conflits de légitimité ou d'objectifs divergents) et comment

parviennent-ils à les surmonter ? Toutes ces questions ont structuré notre enquête pendant neuf mois. Nous avons adopté une posture d'écoute, soucieuse de rendre compte de la diversité des situations locales, en souhaitant éviter de les plaquer sur des cadres d'analyse figés.



Ce Capstone est, par ailleurs, étroitement lié aux enjeux portés par l'École urbaine : à travers sa volonté de penser des formes renouvelées d'action publique, de promouvoir la gouvernance locale et la justice spatiale, ou encore d'encourager les démarches ancrées, participatives et transformatrices. En plaçant la coopération au cœur de la transition écologique, nous avons souhaité proposer un autre regard sur les territoires : non plus comme des lieux de contraintes, d'isolement ou d'inégalités, mais comme des laboratoires d'alliances possibles, d'actions et de créations collectives et de transformation durable.

Enfin, il est important de souligner un constat qui a accompagné tout au long notre démarche : les recherches existantes sur les coopérations territoriales restent encore limitées. Et lorsqu'elles existent, elles se concentrent principalement sur les partenariats entre acteurs publics (intercommunalités, régions, agences, etc.) en laissant de côté d'autres formes hybrides de coopération. Or, ce sont précisément ces coopérations multi-acteurs (entre secteurs public, privé, associatif et citoyen) qui nous semblent aujourd'hui intéressantes pour répondre aux défis systémiques de la transition. Ces alliances plus rares, sont souvent plus fragiles mais riches d'enseignements et méritent une attention renouvelée tant sur le plan scientifique que dans les pratiques de l'action publique.

RESULTATS

Au fil de notre travail de terrain, une évidence s'est imposée : la coopération territoriale ne se résume pas à un outil de gestion de projets locaux. Elle peut en effet constituer une réponse organisée, politique et humaine à la complexité des défis liés à la transition écologique. En articulant des acteurs très différents autour de problématiques communes, elle permet de dépasser les cloisonnements existants (institutionnels, sectoriels ou culturels) qui freinent trop souvent l'action. Dans un contexte où la fragmentation des compétences, la lenteur administrative et l'essoufflement des modèles traditionnels limitent la capacité à agir, les coopérations territoriales offrent un autre chemin, souvent plus ancré localement, plus souple et plus inclusif.

En effet, la coopération territoriale se place souvent comme un élément, non exclusif mais plutôt complémentaire, des grandes politiques publiques mises en place à l'échelle nationale, notamment sur les sujets environnementaux. Le territoire, ici compris non pas comme une entité administrative délimitée par des frontières figées mais plutôt comme un environnement où les acteurs interagissent, peut se faire le lieu d'une appropriation des grandes problématiques écologiques, tant dans la compréhension de leur caractère concret que dans le façonnement de réponses adaptées à des sujets qui le touchent spécifiquement. Faire territoire, c'est donc construire un espace commun toujours à définir, qui peut se faire ultra-local comme l'est d'une friche industrielle où des associations se réunissent, jusqu'à dépasser les frontières d'un département quand il s'agit d'une vallée industrielle dont les conséquences environnementales se font ressentir bien en aval de ses usines.

Ce que nous avons observé à travers les dix coopérations étudiées, c'est d'abord une remarquable diversité de formes, de structures et de champs d'action. Certaines coopérations prennent appui sur des réseaux associatifs informels, d'autres s'institutionnalisent sous forme de SCIC, d'associations structurées ou de collectifs territoriaux soutenus par les collectivités. Certaines s'engagent dans la gestion de ressources locales comme l'énergie (dwatts, Mine de Soleil), d'autres cherchent à recréer du lien social par le travail et l'économie circulaire (ULISSE, Minéka), ou encore à transformer les mobilités quotidiennes (Dromolib et Garavélo), à revitaliser des friches (La ferme du Trichon), ou à décarboner des zones industrielles entières (DECLYC, Dkarbonation). Cette hétérogénéité est à la fois une richesse et un défi : chaque coopération doit se construire à partir de son territoire, de ses acteurs, et des ressources disponibles. Mais cette diversité n'empêche en aucun cas l'émergence d'une logique commune : celle d'une réponse à l'urgence climatique fondée sur l'intelligence locale et l'expérimentation collective. Par ailleurs, au-delà de cette diversité, notre enquête fait justement émerger quelques dynamiques communes. Toutes les coopérations rencontrées sont nées d'une volonté partagée d'agir sur un territoire, en partant des besoins concrets identifiés localement. Elles sont donc rarement imposées "d'en haut". Au contraire, elles reposent sur des engagements volontaires, souvent portés par des acteurs de terrain convaincus de la nécessité de faire autrement. La transition écologique, dans ces cas-là, n'est pas un objectif abstrait : elle s'incarne dans des choix quotidiens, dans des expérimentations pratiques, dans des formes nouvelles de gouvernance et de mise en commun. La coopération territoriale devient alors, un moyen d'action collective pour répondre à la crise écologique.

Les coopérations sélectionnées :

COOPÉRATIONS TERRITORIALES (LIEU)	THÈME - OBJECTIF
BIOVALLÉE (AURA)	Créer un maillage territorial permettant de trouver des ressources et des contacts facilitant la mise en œuvre de projets liés à la transition écologique
DROMOLIB (AURA)	Réduire la dépendance à la voiture individuelle en milieu rural avec la promotion de solutions d'écomobilité
DWATTS (AURA)	Renforcer la résilience énergétique du territoire et promouvoir une consommation partagée et durable
DECLYC (AURA)	Accélérer la décarbonation de la vallée de la chimie et des territoires limitrophes
DKARBONATION (HDF)	Atteindre la neutralité carbone en 2050 dans les émissions industrielles du port de Dunkerque
FERME URBAINE DU TRICHON (HDF)	Développer l'agriculture urbaine, reconstituer un sol fertile et réinventer des modes de vie plus résilients
GARAVÉLO – CARAVÉLO (AURA)	Promouvoir la mobilité douce et le partage des connaissances
MINÉKA (AURA)	Réutilisation des matériaux de construction dans le BTP
MINE DE SOLEIL (HDF)	Créer une société de projet où acteurs publics/privés/citoyens sont actionnaires et travaillent ensemble au développement d'énergies renouvelables
ULISSE (AURA)	Permettre l'insertion de personnes en difficulté de longue durée et rendre service au territoire via des projets tels que la création de recycleries

Une des observations majeures de notre étude porte sur les formes de gouvernance possibles. La coopération territoriale ne peut fonctionner que si elle repose sur une gouvernance claire et adaptable : il ne s'agit pas de reproduire les modèles hiérarchiques classiques. Les structures les plus efficaces sont celles qui savent justement articuler la coordination avec la participation, la stabilité avec l'ouverture, la formalisation des rôles avec une souplesse relationnelle... Dans la majorité des cas, les coopérations confirment que c'est la capacité des membres à construire des relations de confiance, à valoriser l'intelligence collective et à partager les responsabilités qui leur a permis de durer dans le temps. La convivialité, les moments informels, les espaces d'écoute et de débat jouent un rôle bien trop souvent sous-estimé. Cela indique que la coopération n'est pas uniquement un d'outil : c'est aussi une culture, un processus, une manière d'être ensemble. Une culture qui constitue justement en elle-même une condition pour faire émerger des formes de gouvernance adaptées aux enjeux écologiques, fondées sur la coresponsabilité. Cependant, les coopérations étudiées sont souvent confrontées à des difficultés récurrentes : la coopération territoriale exige du temps, de la médiation, une capacité à gérer les conflits et les divergences.

Nos observations de terrain, croisées à la littérature existante, nous ont également permis de proposer une lecture plus fine des types de coopération. Par exemple, certaines naissent d'une opportunité ponctuelle (un appel à projet, un besoin identifié), tandis que d'autres s'inscrivent dans une volonté plus profonde de construire un projet de territoire à long terme. Certaines fédèrent des acteurs autour d'une identité commune ou d'une cause partagée, d'autres autour d'une contrainte matérielle ou d'un impératif environnemental. Cette typologie peut permettre de mieux comprendre les logiques à l'œuvre et les conditions spécifiques de réussite ou d'échec selon les contextes. Il convient néanmoins de souligner que chaque coopération est fondamentalement contextuelle à son territoire : si certaines pratiques apparaissent comme des leviers efficaces, rien ne garantit qu'elles soient transposables. Elles doivent être vues comme des pistes d'inspiration, non comme des procédés à suivre absolument.

Un autre point essentiel de notre analyse concerne le rôle des acteurs publics dans l'accompagnement des dynamiques coopératives. Contrairement à une vision binaire opposant initiatives citoyennes et institutions, nos observations montrent que la coopération territoriale fonctionne souvent dans une logique d'interdépendance entre acteurs publics et non publics. Par exemple, les collectivités locales jouent un rôle clé dans la légitimation des projets, leur financement initial, l'accès au foncier ou encore la coordination intercommunale. Ce soutien est d'autant plus crucial qu'il reste souvent fragile car conditionné à des logiques de court terme. C'est pourquoi nous encourageons une évolution des politiques publiques en ce sens, par exemple via des financements pluriannuels, des espaces de formation et de rencontre, un accompagnement à la structuration des projets émergents, qui sont autant de leviers pour consolider ces dynamiques. Toutefois, un enjeu majeur réside dans la capacité à évaluer ces dynamiques. La mesure des impacts sociaux et environnementaux des coopérations territoriales est complexe, souvent insuffisamment outillée, voire absente. Il serait donc pertinent de développer (possiblement via une entité publique) des indicateurs adaptés permettant d'évaluer la qualité des dynamiques locales, dans leur profondeur, leur durabilité et leur portée transformatrice.

Ce qui ressort de manière transversale, c'est que la coopération territoriale peut être un levier et une école de la transition écologique. Elle peut transformer les pratiques, certes, mais aussi les représentations, les manières de travailler, les rapports entre institutions et habitants. Dans plusieurs cas, nous avons pu constater une montée en compétences collective, une réappropriation citoyenne des enjeux de transition, une relocalisation des décisions et des responsabilités. Cela passe aussi par une plus grande responsabilisation et implication des citoyens, qui doivent se voir offrir une véritable capacité à agir. De surcroît, la coopération renforce le sentiment d'appartenance au territoire. Ce sentiment favorise la solidarité, en cas de crise climatique par exemple, et augmente la résilience collective. Cela favorise la construction de formes de démocratie plus participatives et plus enracinées. En somme, notre recherche invite à considérer la coopération non plus comme une variable d'ajustement ou une exigence périphérique, mais comme une possible condition de la transition. Elle invite aussi à ce que les politiques publiques les reconnaissent et les soutiennent dans la durée, en sortant d'une logique de court terme. Elle encourage aussi une redéfinition des rôles entre collectivités, société civile et acteurs privés, vers une logique de co-responsabilité. Elle met en lumière, enfin, la puissance de ce que certains qualifient de "petites solutions locales", qui, mises bout à bout, dessinent une autre manière d'habiter le territoire et de faire société.

Malgré tous ces facteurs, qui montrent la pertinence de la coopération territoriale pour la transition, nous avons également observé des difficultés et des obstacles freinant la pérennité de ces dernières. Ces obstacles tiennent à notre avis essentiellement à un manque de ce que nous avons appelé plus haut, une “culture de la coopération”, qui aide à définir des objectifs communs mais aussi à envisager la variété des formes de gouvernance potentielles et de choisir la plus adaptée au projet concerné. Également, la difficulté à aligner les agendas politiques et économiques aux exigences d’une transition écologique contribue souvent à freiner l’impulsion de projets qui demeurent dans leurs premières phases de développement. Néanmoins, aucune de ces difficultés n’est insurmontable, et nous espérons que ce rapport pourra contribuer à initier leur dépassement.

Finalement, cette étude confirme notre hypothèse de départ : la coopération territoriale constitue un levier fondamental pour engager et structurer la transition écologique à l’échelle locale. À travers les dix coopérations rencontrées, nous avons vu émerger des formes d’organisation capables de fédérer des acteurs hétérogènes, et de construire des projets ancrés, durables et partagés. Ces initiatives montrent que la transition peut se tisser dans le dialogue, l’expérimentation et l’engagement collectif. Pour que cela prenne toute son ampleur, il est indispensable de reconnaître le rôle des récits territoriaux, porteurs d’imaginaires et de visions partagées de l’avenir. Il serait pertinent de mettre en place des observatoires locaux des coopérations territoriales, qui permettrait de suivre les dynamiques dans la durée, d’analyser leurs impacts, de mutualiser les apprentissages et de nourrir les politiques publiques à partir du terrain. En effet, si les coopérations restent encore trop souvent isolées, leur mise en réseau, leur reconnaissance institutionnelle et leur diffusion pourraient permettre un véritable changement d’échelle. C’est là un enjeu des politiques publiques à venir : créer les conditions de l’essaimage, offrir des cadres souples et pérennes, et valoriser cette intelligence territoriale. En partageant ces expériences, nous espérons contribuer à une culture de la coopération plus visible et plus légitime, au service de territoires capables de faire face ensemble aux défis écologiques et sociaux qui s’annoncent.

APPRENTISSAGES

Au terme de cette recherche-action de neuf mois, notre groupe retire de cette expérience un ensemble d'enseignements, tant sur le fond du sujet que sur les méthodes de travail, les dynamiques humaines, et la réalité institutionnelle des territoires.

L'un des premiers apprentissages concerne la compréhension du paysage institutionnel français, souvent perçu comme complexe. Nous avons pu comprendre, au fil des entretiens et de nos échanges de terrain, les rôles distincts mais complémentaires de nombreux acteurs publics : préfetures et sous-préfetures, régions, intercommunalités, services déconcentrés de l'État, mais aussi mairies rurales, directions techniques et élus locaux. Ces échanges nous ont permis de mieux cerner les jeux d'échelle, les marges de manoeuvre réelles des collectivités, et les tensions qui peuvent parfois les traverser. Ce savoir qui est souvent absent des formations académiques classiques, est pour nous un acquis précieux, directement mobilisable dans de futurs contextes professionnels liés à l'action publique, à la gestion de projets de territoire. Le fait d'aller directement sur les lieux des coopérations était aussi un réel avantage car cela était particulièrement pertinent pour comprendre les dynamiques locales et pour avoir un échange plus direct avec les acteurs locaux.

Ce Capstone a également été l'occasion de nous confronter à la réalité du travail d'enquête et à toutes les difficultés qu'elle comporte : organisation logistique des entretiens, relances, annulations, reformulation des questions en direct, adaptation aux contraintes des interlocuteurs, mais aussi restitution fidèle et respectueuse des propos recueillis. Ces compétences, pratiques et relationnelles, renforcent directement notre capacité à gérer des projets de terrain, à animer des démarches collectives, et à documenter des processus complexes de manière rigoureuse et accessible. Le travail étant mené au sein d'un groupe de 5 personnes et sur une longue durée, une organisation interne efficace avec une répartition des tâches juste et une bonne écoute était nécessaire. Nous avons ainsi appris à pratiquer une certaine médiation (externe et interne au groupe) au fur et à mesure du projet en rendant compte de nos avancées à la fois à notre tuteur et à notre partenaire tout en recueillant leurs retours.

Un autre axe d'apprentissage, peut-être plus inattendu mais tout aussi précieux, tient à la qualité des relations humaines nouées avec les coopérations rencontrées. Dans un moment où les injonctions à la performance ou à la transformation peuvent sembler abstraites, ces initiatives locales nous ont offert un regard à hauteur d'humain. Les structures qui nous ont accueillis l'ont fait avec disponibilité et sincérité. Elles étaient souvent heureuses de pouvoir partager leur expérience, transmettre leur histoire, et faire entendre une autre manière de faire. Ces rencontres nous ont permis de développer des qualités d'écoute, de diplomatie et d'adaptation, qualité essentielles dans tout métier où l'on travaille avec une diversité d'acteurs. Ce que nous avons observé, au-delà des dispositifs ou des statuts juridiques, ce sont des personnes volontaires et engagées, parfois épuisées mais surtout passionnées, qui inventent au quotidien des formes de coopération souples, intelligentes et profondément ancrées dans une volonté d'agir pour leur territoire.



Enfin, cette expérience Capstone a constitué une véritable immersion dans des démarches de transition à échelle locale. Travailler avec les territoires ne peut se faire sans une reconnaissance sincère des savoirs locaux, une posture de partenariat plutôt que de surplomb, et une ouverture aux temporalités du vivant, du collectif et du lien. Dans nos futurs parcours, nous garderons en mémoire la richesse de ces coopérations locales, non comme des modèles parfaits, mais comme des signaux d'un monde en transition, des volontés de pratiques plus justes, plus attentives et plus collaboratives.

POUR EN SAVOIR PLUS

- **FNAU. ABÉCÉDAIRE de LA COOPÉRATION TERRITORIALE** Jan. 2024. Numéro 55

<https://www.fnau.org/wp-content/uploads/2024/01/fnau-55-abecedaire-cooperation2.pdf>

Cet abécédaire est un outil pour clarifier un concept essentiel dans notre Capstone : celui de la coopération territoriale. À travers une série de définitions structurées par mots-clés, ce document vise à renouveler les cadres de pensée et d'action autour des démarches collaboratives entre territoires. La coopération territoriale y est définie comme l'action conjointe de plusieurs entités (collectivités, acteurs publics, économiques ou associatifs) autour d'enjeux communs qui excèdent souvent leurs périmètres administratifs ou leurs compétences formelles. Elle va ainsi ici s'incarner dans des domaines variés (mobilités, transition écologique, tourisme, agriculture etc) et repose sur une conviction partagée : celle de l'intérêt à agir ensemble. Elle ne se limite pas à une coordination technique, mais implique une dynamique de co-construction, de mutualisation des moyens, et de dialogue entre parties prenantes. Le document souligne également que la coopération peut prendre plusieurs formes et que dans tous les cas, la réussite de cette dernière dépend de l'interconnaissance, de la confiance et de la capacité des partenaires à élaborer un objectif commun, dans un équilibre sans domination.

Enfin l'abécédaire de la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme nous propose de considérer l'importance du rôle que peuvent avoir les agences d'urbanisme qui, fortes de leur expertise en analyse territoriale et animation de dialogue, peuvent se positionner comme tiers facilitateurs de ces dynamiques coopératives.

- Evrard , Pierre-Alexandre. **Créer Les Conditions de La Coopération Pour La Transition, l'Exemple de La Biovallée avec Yannick Régnier.** Idées Terre : le podcast des territoires qui osent !, 18 Feb. 2024, episode 30.

<https://biovallee.net/la-cooperation-une-affaire-de-personnes-avant-tout/>

Cet épisode de podcast propose à travers l'exemple inspirant de Biovallée (et en compagnie de son directeur Yannick Régnier) d'explorer les conditions qui permettent à des acteurs aux réalités très différentes de construire ensemble des projets collectifs. Pourquoi la coopération est-elle si essentielle dans le développement territorial ? Comment dépasser les logiques individuelles pour faire émerger une dynamique partagée ? Autant de

questions auxquelles ce podcast tente de répondre de manière accessible via des récits de terrain et des réflexions plus stratégiques.

- NADAUD, Emmanuel. ***La prise en compte des interdépendances dans les processus de développement des territoires. De la gouvernance à la coopération territoriale.*** [s.l.]. Université de Poitiers (France). 2019. 345 p.

<https://shs.hal.science/tel-02419822v1/document>

Cette thèse aborde le sujet de la gouvernance territoriale par le biais des jeux d'acteurs qui la façonnent, en dehors de l'opposition binaire qui limite les cadres d'organisation à la structure étatique ou à celle du marché. A l'inverse, elle met en avant la multiplicité des possibilités d'organisations humaines, rendues possibles notamment par la diversité des territoires. Ces organisations sont également caractérisées par leur horizontalité, qui permet des relations d'interdépendances entre territoires. *In fine*, cette thèse a également une dimension prospective en ce qu'elle enjoint les décideurs à prendre davantage en compte cette dimension coopérative de la gouvernance quand ils accompagnent le développement d'un territoire.

- REY-VALETTE, Hélène, et al. ***Guide Pour La Mise En Oeuvre de La Gouvernance En Appui Au Développement Durable Des Territoires.*** 8 Mar. 2017.

https://hal.science/hal-01485481/file/2011_Guide-gouvernance-territoriale_%7B4206CAC7-237F-4988-88F6-671D600893F6%7D.pdf

Ce guide est le résultat d'une recherche-action entre chercheurs de diverses disciplines et un large éventail d'acteurs territoriaux. Il se présente comme un outil méthodologique et réflexif destiné à accompagner la mise en œuvre d'une gouvernance territoriale au service du développement durable. La gouvernance territoriale y est définie de manière opérationnelle comme «*l'ensemble des méthodes et outils permettant la coordination, la participation et l'apprentissage des acteurs ainsi que le pilotage des projets de territoires* » (p8). Elle va bien au-delà de la simple concertation puisqu'elle intègre des

logiques de transversalité, de contractualisation et d'apprentissage collectif entre acteurs publics, privés, associatifs et citoyens.

Le guide insiste sur une articulation étroite entre participation et pilotage, fondée sur une vision dynamique de la gouvernance comme processus évolutif, nécessitant des ajustements constants, des apprentissages partagés, et une reconnaissance des savoirs situés. Il plaide pour une gouvernance capable de valoriser les attitudes coopératives, de produire un intérêt collectif contextualisé, et d'articuler les échelles dans une logique de subsidiarité active. Le document propose également une ingénierie de la gouvernance territoriale, abordant les conditions de sa mise en œuvre : animation, choix des acteurs, appui aux apprentissages, outils d'information, évaluation, et institutionnalisation. Enfin, de nombreux exemples concrets (bâti agricole, groupes de travail territoriaux, conseils de développement, etc.) illustrent la diversité des configurations et des pratiques existantes.

- SIBILLE, Hugues, ALPHANDERY Marc, VERNIER Marie et al. ***Etude-action: Vers une société de la coopération - Accompagner et financer les coopérations territoriales au service de la transition écologique juste.*** Le Labo ESS. 2024.

https://www.lelabo-ess.org/system/files/2024-03/Rapport_Accompagner%20et%20financer_Le%20Labo%20de%20l%27ESS.pdf.

Ce rapport est coordonné par le Labo de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) avec le soutien de nombreux acteurs publics, privés et citoyens. Il s'inscrit dans une dynamique plus large visant à faire émerger une «société de la coopération», en réponse aux impasses du modèle économique actuel fondé sur la concurrence, la croissance infinie et l'individualisme.

Le document s'intéresse spécifiquement aux coopérations territoriales, qu'il définit comme : «des associations de personnes (...) visant à créer et développer un projet commun sur un territoire» (p20). Cette définition insiste sur plusieurs dimensions fondamentales. En premier lieu le caractère collectif et pluriel des coopérations et leur ancrage dans un territoire vécu (entendu comme espace social et culturel plus que strictement administratif). Une autre dimension est leur finalité transformative, au service d'une transition écologique juste, à la fois soutenable, inclusive et émancipatrice.

Ces coopérations ne sont ni des outils techniques, ni des solutions ponctuelles : elles s'inscrivent dans une logique de changement systémique, de recomposition des alliances locales, et de réinvention de la gouvernance territoriale. Le rapport les conçoit comme des leviers puissants d'action collective, capables d'articuler ressources, savoirs et capacités

locales, et d'amorcer des dynamiques de résilience. Il propose également un concept-clé, celui d'écosystèmes coopératifs territoriaux, ici définis comme les formes les plus abouties de coopération, fondées sur un maillage entre initiatives, structures, institutions, et habitant.es, dans une logique de solidarité et de gouvernance partagée.



Un grand merci à **Caroline Boulet Gozzi**
pour ses photographies.
Insta : *@caroopyy*