Présentation du parcours d'accompagnement en cohorte

Embarquer pour un voyage exploratoire inédit au cœur de la systémie !

La FABRIQUE des TRANSITIONS

La Fabrique des transitions vous propose de participer à un voyage exploratoire inédit : celui de la systémie, pour élargir votre horizon, découvrir d'autres contrées, acquérir de nouveaux bagages, faire un pas de côté à la fois individuellement et collectivement... Un voyage pour embrasser, porter et piloter la transition !

LES OBJECTIFS

- **Fixer un cap ambitieux** pour la transition dans votre territoire ;
- **Trouver votre boussole** pour naviguer dans la complexité ;
- **S'outiller**, s'équiper intellectuellement et opérationnellement ;
- **Former et souder votre collectif** ;
- **Voyager à la rencontre de territoires pionniers** et **participer à une communauté de territoires pilotes de la transition** ;



POURQUOI UN ACCOMPAGNEMENT EN «COHORTE» ?

La transition est fondamentalement systémique, c'est-à-dire qu'elle implique **des changements de regards, d'imaginaires, de postures, de manières de faire** pour être en mesure d'appréhender tous les enjeux interreliés qu'elle soulève.

Les territoires sont appelés à devenir des acteurs décisifs de la transition à conduire. Pour jouer ce rôle moteur, les obstacles sont encore nombreux, alors que les difficultés s'accumulent et que l'urgence se fait de plus en plus pressante : il faut notamment **repenser les méthodes de coopération en interne et en externe et trouver les ressources pour animer un projet de territoire**. Solliciter des tiers extérieurs pour être accompagné dans cette démarche et s'outiller peut être une solution.

Cependant, bien que ces accompagnements individuels soient importants, ils ne peuvent suffire à répondre aux exigences des transitions. Nous avons profondément besoin de **créer des "communautés apprenantes" de territoires**, en renforçant **les coopérations à l'échelle régionale**, en s'appuyant sur **des ressources partagées**, en s'inspirant des réussites des uns et des échecs des autres, en construisant une réelle dynamique sur le temps long, de manière à **embarquer l'ensemble de l'écosystème interterritorial d'une région**.

Pour ce faire, les accompagnements individuels au coup par coup ne suffisent plus. C'est pourquoi la Fabrique des transitions privilégie les accompagnements "en cohorte", c'est-à-dire des accompagnements de groupes de territoires. Le principe ? **Accompagner ensemble plusieurs territoires et leurs écosystèmes d'acteurs** (les "4 Fantastiques" des territoires en transition) de différentes tailles et couleurs politiques : au-delà de leurs spécificités propres, ils partagent des enjeux structurels communs.

LES PRINCIPES DU PARCOURS

- Embarquer, décaler, inspirer les élus et les autres acteurs du territoire ;
- Accompagner les territoires dans leur capacité à mettre en œuvre les transitions ;
- Agir sur le jeu d'acteurs et les dynamiques locales ;
- Co-construire l'accompagnement en logique d'alliance et de communauté apprenante, avec les alliés locaux et nationaux de la Fabrique des transitions ;
- Favoriser l'échange entre acteurs des territoires en transition.

Comment le parcours est-il pensé ?

- Un parcours **sur mesure**, pensé avec vous et à partir de vos besoins concrets ;

- Un parcours inédit **fondé sur l'approche systémique**, c'est-à-dire qu'il invite à tirer le fil d'un projet concret pour amplifier progressivement sa portée, en renforçant les **capacités de coopération** entre les acteurs concernés (entre élus et agents mais aussi avec les autres acteurs du territoire), en repensant la manière de **prendre en charge des enjeux complexes** (en sortant des silos, en favorisant la transversalité…) et enfin, **en évaluant les effets multiples** ainsi générés.

- Un parcours qui concilie **apports de connaissances** (sur la transition, la systémique, la conduite de changement, la mise en récits…), **temps d'inspiration**, **accompagnement de projets** concrets, **travail entre pairs**, **retours d'expériences** d'autres territoires…

Quels sont les bénéfices pour les participants ?

Le parcours d'accompagnement en cohorte permet notamment de découvrir de nouvelles méthodologies, sortir du fonctionnement en silo, remettre en question ses pratiques, échanger avec d'autres territoires, s'outiller, se structurer pour mieux coopérer, trouver un espace d'expression et de dialogue assurant confiance et confidentialité, faire bouger les lignes, embarquer des acteurs, ne pas rester seul avec ses difficultés, décloisonner, analyser le fonctionnement d'autres acteurs.

UN PARCOURS QUI S'APPUIE SUR LES ENSEIGNEMENTS DE TERRITOIRES PIONNIERS

Ce parcours en cohorte s'appuie sur les enseignements de territoires pionniers en matière de transition.

- *L'Évaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de Loos-en-Gohelle*, menée par l'ADEME en partenariat avec Quadrant Conseil, qui visait à caractériser cette stratégie de conduite du changement (SCC), en vérifier l'efficacité et tester sa reproductibilité.

- Les travaux de recherche-action menés au sein des ateliers *Villes Pairs, territoires pilotes de la transition* (2019), qui postulaient que, malgré des trajectoires différentes dans chaque territoire, **il y a des « invariants » dans le « succès » des démarches de transition** de ces territoires pionniers : on y retrouve une « même manière de regarder et travailler les obstacles qui bloquent leurs avancées et saisir les opportunités qui les font progresser ». En un mot, des « balises utiles à la bonne conduite du changement ».

- Ce format de parcours d'accompagnement a également été **testé à l'échelle nationale auprès de 10 territoires pilotes** en 2021-2022 (en partenariat avec l'ADEME), ainsi qu'auprès de **9 territoires pilotes de montagne** en 2022-2023 (en partenariat avec l'ANCT dans le cadre du plan Avenir Montagnes Ingénierie).



Pour en savoir plus sur le parcours d'accompagnement en cohorte Territoires pilotes, **cliquez ici**.

Rapport d'évaluation du parcours d'accompagnement en cohorte Territoires pilotes (avec le soutien de l'ADEME) par Quadrant Conseil (extrait)

"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 Fabrique des transitions et des territoires engagés. 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 oeuvre et expérimentation de projets dans le cadre du parcours, notamment sur les modalités de travail et de coopération en interne."

Pour en savoir plus sur le parcours d'accompagnement en cohorte Avenir Montagnes Ingénierie, **cliquez ici**.

LES PRÉ-REQUIS

- **La volonté de mettre son territoire en transition**

Tout territoire peut rejoindre le parcours, qu'importe la taille ou le nombre de "plans climatiques" qu'il a réalisé... du moment qu'il souhaite réellement s'engager dans la transition écologique, et que cette ambition est partagée collectivement par les équipes. Il est également important d'avoir un projet pilote sur lequel vouloir avancer, tester et expérimenter une autre approche.

- **L'engagement du n°1 de l'exécutif et du n°1 de l'administration**

L'engagement du n°1 de l'exécutif est essentiel pour s'assurer que les effets du parcours touchent bien au niveau décisionnel, ait des répercussions concrètes et que les blocages politico-techniques soient levés. L'engagement du n°1 de l'administration va dans le même sens et permet d'assumer les recommandations qui interviendront au plan de la chaîne de commande.

- **Mobiliser les « 4 Fantastiques »***

Pour chaque territoire embarqué, **une équipe de 4 types d'acteurs doit être composée, constituant les écosystèmes territoriaux** : élus, agents de la collectivité, opérateurs socio-économiques (entreprises, associations de citoyens, acteurs de l'ESS....) et agents de l'Etat décentralisé.

Recommandation : le plus important est d'assurer la présence à chaque rendez-vous d'un représentant pour chacune des quatre catégories d'acteurs. Nous recommandons de prévoir un binôme par catégorie d'acteur (2 élus, 2 agents, 2 opérateurs socio-économiques, 2 représentants de l'État) afin qu'en cas d'absence, les quatre types d'acteurs soient représentés.

* POURQUOI MOBILISER LES "4 FANTASTIQUES" ?

La transition bouscule la manière dont les territoires opèrent, coopèrent, mettent en œuvre ces politiques publiques. Les territoires ne sont pas ici pensés comme des espaces délimités par une juridiction ou des strates administratives, mais bien comme des communautés humaines tissées de relations et pensés comme des écosystèmes multi-acteurs. Au sein de ces écosystèmes, 4 acteurs ont un rôle majeur : les fonctions jouées par les élus, les agents, les opérateurs socio-économiques et les acteurs déconcentrés de l'Etat sont complémentaires les unes des autres et sont



fondamentales pour porter et piloter les transitions. Ce sont les “4 Fantastiques” de la transition !

Ils doivent faire équipe, se connaître, apprendre à coopérer et à agir de concert ! La réunion de ces 4 acteurs est indispensable pour dépasser la simple addition d’initiatives isolées, pour parvenir à déployer une véritable dynamique de transition, systémique et collective.

- **Désigner un référent**

Il y a besoin d’**un interlocuteur technique** sur le territoire en charge du suivi du dossier et qui sera l'interlocuteur privilégié (interface avec les organisateurs, organisations des temps forts du parcours dans le territoire, relais et pédagogie auprès des autres interlocuteurs du territoire).

LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PARCOURS



Les différentes étapes sont ici schématisées mais ne sont pas linéaires. Elles s'entrecroisent et ont été pensées de manière complémentaire pour travailler le cadre de pensée, d'organisation et d'actions des territoires participants.

Un parcours fondé sur la transmission :

- de **désirs** (retours d'expérience de territoires pionniers pour inspirer, mettre en mouvement, et travailler les imaginaires) ;
- de **savoirs** (temps de tronc commun sur la transition et les principes de la conduite de changement) ;
- de **savoirs-être** (dialogue entre pairs) ;
- de **savoirs-faire** (journées thématiques, appui méthodologique) ;
- sur **l'expérience pratique** (accompagnement territorialisé) ;
- sur **l'évaluation** (session évaluative et conclusive).

Le tronc commun

Un tronc commun pour initier aux fondamentaux de la conduite de changement systémique portés par la Fabrique des transitions, homogénéiser les connaissances et élever les niveaux d'ambition des politiques de transition.

Il est pensé pour monter en compétences sur le cadre de pensée, d'action et d'organisation du territoire. Ce temps de tronc commun fait intervenir des experts et des territoires pionniers sur des problématiques génériques de la transition, mais aussi sur des enjeux spécifiques et partagés par les territoires embarqués dans le parcours.

Le diagnostic sensible

Un diagnostic sensible pour interroger les conditions de portage et de pilotage d'une transition systémique, en révélant des besoins, des tensions et des recommandations.

C'est un diagnostic permettant de **cartographier les jeux d'acteurs, les aspirations, les opportunités et les blocages aux démarches de coopération systémique**. Ce diagnostic ne porte pas explicitement sur les projets concrets de transition, leurs impacts, le nombre d'acteurs touchés par exemple, mais bien sur la vision (partagée ou pas) qu'ont les acteurs de la transition, sur le portage politique individuel et collectif, sur le pilotage stratégique et opérationnel, sur le management coopératif au sein de la collectivité notamment, la prise en compte de la transversalité…

Pour ce faire, **la Fabrique des transitions adopte une posture de tiers de confiance** : écoute confidentielle des acteurs, interpellation soignée mais sans concession, restitution anonyme et collective afin de mettre les sujets de travail sur la table et formuler des recommandations utiles à l'action.

À noter qu'une pré-restitution a lieu pour mettre sur la table ce qui a été entendu (anonymement) et ce qui a été retenu dans l'analyse auprès du principal bénéficiaire : non pas pour censurer mais pour ne pas le mettre en difficulté et adapter le discours. La présence du n°1 de l'exécutif est ici requise.

Le diagnostic sensible vient enfin en complément des diagnostics déjà réalisés par le territoire et peut être pensé en articulation avec les dispositifs déjà existants.

Les échanges entre pairs et l'Agora

Des modules entre pairs, pour défricher les problématiques propres à chaque catégorie d'acteur dans l'exécution de leurs rôles.

Les formations à destination des acteurs de la transition sont souvent obsolètes, descendantes, en décalage avec les besoins réels et encore peu à la hauteur des défis de la transition.

Tribune publiée par la 27ème Région et l'IPR,
avec des alliés de la Fabrique des transitions (extrait)

"Les formations qu'on nous propose sont trop souvent individuelles, alors que nous avons besoin de faire équipe. C'est surtout sur les questions de partage des rôles que nous avons besoin d'être formés et accompagnés. « Faire équipe » ne se décrète pas. Cela demande des outils de coordination et de coopération."

"Aux exposés magistraux, nous préférons le dialogue avec les savoirs, le croisement des pratiques, et le témoignage de nos collègues, qui rencontrent les mêmes difficultés que nous (pair-à-pair)."

"Ce qui nous manque aujourd'hui pour faire avancer les transitions dans nos territoires, ce sont des formations collégiales, horizontales et sur-mesure, des formations au sein desquelles les savoirs rencontrent le terrain et ses réalités."

C'est pourquoi le travail en groupe de pairs permet, à partir de l'échange et de l'analyse de vécus similaires (la même expérience), une prise de conscience de savoirs « spécifiques » issus de l'action et la construction d'une expertise collective. Cette expertise « collective » facilite le partage, le croisement (la confrontation parfois) des savoirs et permet d'aboutir à une connaissance plus « fine » de la réalité, de légitimer l'apport de chaque groupe et d'améliorer l'action de groupes d'acteurs aux statuts et fonctions multiples.

L'objectif de ces échanges est triple. Tout d'abord, chacun doit pouvoir **évoquer ses difficultés, ses expériences réussies et ses enjeux** sous le regard bienveillant de ses pairs. Ensuite, il s'agit de **caractériser le rôle de chacune des catégories d'acteurs** réunies, d'**identifier leurs savoir-faire et leurs postures** et de comprendre comment ceux-ci évoluent dans une démarche de transition. Enfin, le troisième objectif est de **renforcer la capacité de coopération au sein des écosystèmes territoriaux** en identifiant les relations de travail avec les autres acteurs du territoire, nécessaires pour un fonctionnement coopératif.



Consultez ci-dessous la synthèse des échanges entre pairs du parcours d'accompagnement en cohorte Territoires pilotes.

- ***Les 4 Fantastiques des territoires en transitions*** *(2022)*
- ***L'Agora des 4 Fantastiques*** *(2022)*

L'accompagnement d'un projet pilote

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.

Il va s'agir de mobiliser les connaissances acquises (autant sur les contenus thématiques que sur les nouvelles méthodes de travail et d'organisation) et de créer de nouvelles alliances. Au-delà de l'objectif de rentrer dans le concret d'un projet, l'enjeu est de :

- Développer des compétences individuelles et collectives ;
- Maîtriser les différentes étapes de production d'un projet ;
- Apprendre à travailler en coopération ;
- Soutenir le projet de transition par la production de « preuves » de transformation.
- Si le projet porte une dimension symbolique et totem, son pouvoir de transformation est renforcé.

L'évaluation

Les démarches de transition systémiques produisent des effets multiples, qui dépassent la simple évaluation quantitative : des effets de mise en mouvement, des effets boule-de-neige, de capacitation, etc. Pour les révéler, les identifier chemin-faisant, et prendre soin de la coopération des acteurs, l'évaluation est un levier puissant ! La mise en récits permet d'évaluer ce qu'on produit, en ce sens qu'elle offre un espace pour revenir sur les histoires vécues, se dire comment on les a vécues et en dégager collectivement des perspectives : une manière d'évaluer qualitativement son projet, en révélant les valeurs immatérielles et en intégrant les externalités.

L'évaluation se fait chemin faisant et en particulier, à la fin du parcours. Les objectifs de la session évaluative finale sont de :

- Conclure ce 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 et des limites du parcours, qui mette à l'honneur les apprentissages et les déplacements que ce parcours a pu susciter, en s'appuyant sur un format narratif ;

- Offrir un temps de célébration pour tous les participants (l'évaluation peut être festive !) ;

Réfléchir au futur des territoires accompagnés : maintenant qu'ils ont réalisé ce parcours, quelle suite entendent-ils poursuivre ? Quels sont leurs nouveaux objectifs pour la suite ? Mais aussi quel engagement au sein de la grande alliance que constitue la Fabrique des transitions ?

QUESTIONS PRATIQUES

— Contribution financière

Il faut prévoir une participation financière du territoire pilote **entre 5000 et 8000 €**, hors temps passé par les équipes et les éventuels frais de déplacement au sein du territoire ou pour une ou deux journées en présentiel. Cette somme vient **compléter les moyens alloués par l'ADEME et la Région** et témoigne de l'engagement du territoire.

— Cadre juridique

Pour chaque territoire, une **convention de contribution** est signée avec la Fabrique des transitions.

— Temporalité (à titre indicatif)

La parcours d'accompagnement en cohorte dure environ douze mois, d'octobre/ novembre 2023 à octobre/novembre 2024.

— Charge de travail (à titre indicatif)

- Tronc commun : environ sept à huit demi-journées.

- Diagnostic sensible : variable selon la taille du territoire et le nombre d'acteurs à interviewer. Prévoir entre dix et quinze interviews par territoire, d'une durée de 1 à 2h par interview. Prévoir une réunion de restitution (une demi-journée pour les acteurs concernés).

- Cadrage du projet test : prévoir une demi-journée de travail avec les acteurs concernés

- Travail en groupe de pairs : trois demi-journées par catégorie d'acteurs par territoire (pour rappel, il y a quatre catégories d'acteurs par territoire).

- Évaluation : une journée.