



Décembre 2022

FICHE MÉTHODE N°3

DES ESPACES DE FORMATION COLLECTIVE...

**... pour porter
et déployer les
innovations sur
les territoires**

**“ Face à l’ampleur des
défis écologiques, il nous
faut bien admettre... que
nous ne savons pas faire ! ”**

Dans le laps de temps qu’il nous reste pour inverser la tendance et changer nos modes de vie, il nous faut inventer de nouvelles façons de faire. Alors que de nombreux projets de territoire placent les transitions écologiques et sociétales comme thématique transversale, comment passer du stade des intentions à la mise en œuvre ?

“ Créer des espaces de formation et de montée en compétence collective peut favoriser la mise en œuvre de nouvelles manières de faire sur les territoires. ”

Ces espaces peuvent ainsi être utiles pour élargir le cercle des acteurs impliqués dans les démarches de transition, élaborer collectivement de nouvelles méthodologies de conduite de projets et offrir un lieu de réassurance où les acteurs peuvent se soutenir mutuellement. C’est à travers ces espaces que les innovations visées en termes de modes de vie (habitat, mobilité, alimentation...) et de modes de faire (coopération, transversalité...) pourront essaimer à l’échelle des territoires.

**“ À quoi sert cet outil
du point de vue des
transitions ? ”**



AMBITIONS STRATÉGIQUES

- ★ Changer les pratiques vers plus de sobriété, de résilience et de solidarité

★★ Développer le faire ensemble

- ★ Lancer des dynamiques larges et inclusives sur le territoire



ACTIONS STRUCTURANTES

- ★ Soutenir les initiatives du territoire

★★ Animer des dispositifs d’apprentissage collectif

- ★ Animer des dispositifs de mobilisation des élus

★★ Favoriser la transversalité au sein des collectivités

Développer des actions culturelles de mise en récits du territoire

Favoriser la création d’espaces tiers et de tiers lieux

Mettre au point des ingénieries financières

Mettre en place une gouvernance partagée

→ QUELLE VALEUR AJOUTÉE POUR LES TRANSITIONS ?

De la formation ! Mais ça existe déjà, non ? Oui mais pour mener à bien les démarches de transition, des espaces qui valorisent le faire ensemble et la formulation d'objectifs communs s'avèrent nécessaires. Ces espaces de formation collective pourront ainsi répondre à de nombreux défis :

• Animer et mettre en œuvre le projet de territoire

Une fois le projet de territoire voté, comment favoriser son appropriation ? Une formation collective peut permettre d'**embarquer élus et agents dans une dynamique de projet territorial** en animant et en favorisant la transversalité, à la fois dans l'organisation interne des collectivités et dans les politiques poursuivies.

• Lancer des expérimentations et accompagner des projets pilotes

Pour accélérer les transitions et « aller plus loin », il nous faut **tester et apprendre de nouvelles manières de faire !**

Ces espaces peuvent permettre d'identifier, de co-construire puis de suivre la mise en œuvre de projets pilotes orientés vers les transitions. Par le croisement des expériences, l'objectif, à terme, est d'élaborer de nouvelles méthodologies de conduite de projets.

• S'outiller et apprendre en collectif

Dans ces espaces, les divers acteurs de la transition trouvent de quoi **s'outiller pour relever les défis** auxquels ils font face (évolution des modes de vie, coopération multi-échelles, implication citoyenne, résilience...) et apprennent en collectif par le biais d'expérimentations et de retours d'expériences. C'est l'occasion de construire un référentiel commun et des processus partagés de conduite de projets.

• Se ressourcer et soutenir mutuellement l'engagement des acteurs

Face à l'ampleur des défis et confrontés aux résistances naturelles aux changements, il n'est pas toujours facile de piloter des démarches de transition et de porter des innovations d'autant plus dans un contexte budgétaire contraint. Des espaces de formation collective sont l'occasion de renforcer une dynamique de groupe, de développer une vision commune (derrière les termes de transitions notamment), mais aussi de **soutenir mutuellement l'engagement de chacun** et de se ressourcer en collectif.

→ LES PRINCIPES D'ACTION À MOBILISER

1

APPRENTISSAGE COLLECTIF

Dans ces espaces, on se forme et on apprend ensemble, on s'outille pour soutenir ensemble les transitions sur le territoire.

3

RÉFLEXIVITÉ

Ces espaces offrent l'occasion de s'interroger sur nos méthodologies de conduite de projets, sur nos postures, sur nos représentations...

2

COOPÉRATION

Les échanges autour des contraintes et difficultés de chacun et l'entraide entre acteurs pour construire des réponses communes sont encouragés.

4

DROIT À L'EXPÉRIMENTATION

On expérimente, on évalue, on tire des enseignements pour ajuster et on généralise de nouvelles manières de faire ensemble.

→ LES PRÉREQUIS

Les transitions écologiques et les innovations sociétales au cœur du mandat

La mise en place d'espaces de formation et de montée en compétence collective suppose une sensibilité partagée au sein de la collectivité pour les transitions et une inclinaison pour l'innovation dans la manière de conduire les politiques publiques.

Une organisation de l'intercommunalité qui favorise la transversalité

L'animation de ce dispositif requiert une capacité de la collectivité à travailler en transversalité. Le portage d'un tel dispositif doit donc se faire au plus près de la direction générale de l'intercommunalité.

DES ESPACES DE FORMATION ADAPTÉS AUX BESOINS DES TERRITOIRES

Comme en témoigne ici les expérimentations lancées sur les territoires pilotes du programme TES, ces espaces peuvent se présenter sous diverses formes en fonction d'où est placé le curseur entre acquisition de connaissances et montée en compétence collective. Toutefois, le dénominateur commun est la mise en dynamique collective des élus et des agents de la collectivité.



Un « groupe ressource »
en interne pour s'outiller
et... « prendre soin »
les uns des autres

Différents agents d'une intercommunalité peuvent se réunir au sein d'un « groupe ressource » dans l'objectif de s'entraider, se motiver et se soutenir entre pairs pour mener à bien des initiatives de transitions. Il s'agirait de générer une dynamique d'apprentissage collectif autour des projets et permettre de développer une culture commune entre services pour favoriser la transversalité des politiques publiques.
Voir le zoom sur le groupe lancé par Redon Agglo rassemblant des acteurs du territoire mobilisés dans une dynamique.



Un cycle de formation autour
des enjeux de demain pour
le territoire

L'organisation de séminaires auprès d'agents et d'élus volontaires sur les enjeux de transitions et de coopérations peut permettre de sensibiliser et développer une culture partagée sur ces sujets.

Le territoire du Val de Sarthe a décidé d'aller encore plus loin en lançant une cycle de formation qui doit s'étendre sur la durée du mandat.

Il mobilise différents organismes formateurs pour pouvoir mixer les publics et s'inscrit dans une démarche de formation-action. Les **axes du projet de territoire et les projets pilotes portés par la Collectivité servent ainsi de pilier pour ce cycle**. Il doit permettre aux agents et élus de préciser leur posture dans les démarches de transition, d'identifier les adaptations nécessaires en termes d'organisation et de capitaliser sur les nouvelles méthodes à développer pour mettre en œuvre des projets qui favorisent l'évolution des modes de vie.



Un réseau informel
d'apprentissage autour
de projets

Les expérimentations peuvent aussi être mises au service de l'apprentissage. La stratégie choisie consiste à **partir de projets concrets pour construire un collectif** permettant de générer des moments de partage et d'enrichissement mutuels. Cela peut prendre la forme d'un réseau (informel) autour de projets pilotes portés par des acteurs sur un territoire. C'est le cas notamment sur le Pays de Pouzauges : suite à l'élaboration d'une grille de questionnement des projets au regard du projet de territoire, les acteurs visent désormais à lancer un réseau d'échanges entre communes et intercommunalité autour de projets identifiés par chacun d'entre eux.



Des initiatives d'éducation
mutuelle et populaire

Un des enjeux majeurs des transitions est d'embarquer largement la population dans une dynamique d'évolution des modes de vie. Il y a sur les territoires **des pratiques vertueuses développées par exemple par certains habitants, des compétences en termes de formation ou encore des éléments culturels qui peuvent être valorisés, transmis et croisés** avec des apports extérieurs pour construire de véritables programmes d'éducation mutuelle et populaire qui nous permettront d'inventer les modes de vie de demain. La Communauté de communes d'Erdre & Gesvres a ainsi ciblé l'intérêt de lancer un tel programme, qui reste à co-construire. L'enjeu sera d'identifier des acteurs-relais capables de porter cette démarche d'éducation populaire.



Des espaces multi-parties
pour apprendre ensemble
et se coordonner

Au vu des défis systémiques à réaliser pour réussir les transitions, créer des espaces mixtes pour croiser les regards entre acteurs d'un même territoire (élus, agents, acteurs économiques, membres de la société civile, habitants...) peut s'avérer précieux. L'objectif de ces groupes serait alors de **s'entendre tout d'abord sur un langage commun, d'identifier des objectifs communs de transition pour le territoire puis d'identifier les rôles de chacun pour coordonner ensuite les initiatives** portées sur le territoire. C'est dans cet esprit que la Communauté de communes d'Erdre & Gesvres a ainsi lancé un comité de pilotage tripartite autour des axes transversaux de son projet de territoire « transitions, solidarités et participation citoyenne » rassemblant des élus, des services et des membres du Conseil de développement.

➔ LES POINTS DE VIGILANCE

• Mobiliser et donner envie... malgré le manque de temps (des élus... des agents... des acteurs)

L'enjeu est bien de monter des cycles de formation qui soient **au service de l'action sur le territoire**. Une attention particulière doit donc être portée au moment de l'élaboration du cahier des charges pour que cet espace s'inscrive dans la mise en œuvre du projet de territoire et qu'il mobilise les acteurs de la société civile à partir et autour de leurs projets.

• Inscrire ces démarches dans la durée

Pour espérer produire des transformations, la formation et la montée en compétence collective des acteurs des transitions doivent s'inscrire dans la durée.

“ On peut donc penser sur le long terme et élaborer un cycle de formation qui mobilise les acteurs quelques jours par an mais sur plusieurs années. ”

Ce qui amène à se poser des questions d'ordre pratique : Quel montage pour financer ces formations ? Comment les animer ? Pour les organismes de formation, ce type de demande de formation territorialisée suppose aussi quelques pas de côté.

• Conjuguer logique de formation et démarche d'innovation

Une **alternance entre différents temps est possible** afin de permettre le lancement d'une véritable dynamique collective sur le territoire : temps de formation, de co-développement autour de projets innovants, d'échanges de pratiques, de réassurance mutuelle, d'élaboration stratégique...

• Associer plusieurs publics cibles

Un des intérêts majeurs de ces espaces de formation est le croisement des publics et des regards. Mais il faut aussi parfois offrir aux différents acteurs des espaces où ils peuvent s'exprimer librement entre pairs.

“ La solution peut alors être d'articuler différents cercles d'acteurs qui peuvent s'élargir progressivement et se rencontrer à certains moments clés. ”





ZOOM SUR... UNE INITIATIVE NAISSANTE

LE « GROUPE RESSOURCE » DE REDON AGGLOMÉRATION

Pendant près de 2 ans, quelques agents de Redon Agglo se sont réunis de façon informelle pour échanger autour de la mise en œuvre de projets de transitions qui nécessitent de la transversalité et une mobilisation d'une diversité d'acteurs sur le territoire. L'expérience les ayant séduits, un « groupe ressource » a été formellement lancé en janvier 2022.

Le groupe réunit une quinzaine d'agents à différents échelons hiérarchiques, ayant en commun de développer des projets et des politiques publiques transverses visant à faire changer les pratiques des habitants.

Les thématiques sont variées : alimentation, déchets, santé, économies d'énergies, mobilité douce, aménagement des centres-bourgs ou encore dynamiques collectives entre entreprises.

Les objectifs de ce groupe sont multiples. Ils s'agit d'abord de « se faire du bien », en créant **un espace de réassurance et de partage** où les agents peuvent échanger sur leurs réussites, leurs difficultés, trouver de l'aide et du soutien, et se (re)motiver ensemble. Ces échanges permettent également de **favoriser la transversalité** des politiques publiques et le développement d'une culture commune entre services de l'intercommunalité. A travers le groupe, c'est également **une dynamique d'apprentissage collectif** qui se crée, avec l'ambition forte de repenser l'action publique pour parvenir à modifier les pratiques

des habitants. Cet effort de formation par l'action s'articule autour de projets pilotes initiés sur le territoire mais aussi d'échanges de bonnes pratiques, notamment en ce qui concerne le co-portage des démarches avec les acteurs de la société civile. Ces échanges peuvent notamment permettre d'identifier les charges de travail liées à ces démarches pilotes et les ressources à associer. Enfin, le groupe ressource permet d'**analyser les pratiques professionnelles actuelles pour en inventer de nouvelles**. Par le biais du partage d'expériences, les membres du groupe espèrent pouvoir explorer de nouveaux processus pour conduire les démarches de transition à soumettre aux élus du territoire. Il s'agit ainsi d'imaginer au sein des organisations territoriales, des espaces et des règles propices aux expérimentations et à l'innovation dans le champ des transitions.

L'idée n'est donc pas de créer un espace de formation où des connaissances sont proposées de façon descendante, mais plutôt de favoriser une montée en compétence collective « par le bas », en travaillant de manière horizontale entre agents et autour de projets.

L'objectif est aussi d'ouvrir une ou deux fois par an ce « groupe ressource » à d'autres acteurs du territoire pour amener de la réflexivité sur les projets co-pilotés avec ces derniers, comme cela fût le cas lors d'une formation sur les modes de vie proposée par le Collège TES. L'ambition restant la même : favoriser la coopération, l'entraide et l'apprentissage collectif pour animer et faire émerger des initiatives liées au projet de territoire de l'agglomération, et monter en compétence – tous ensemble.

Ce qu'en disent les acteurs du territoire

“ On a le sentiment que c'est quelque chose qui peut nous enrichir : les agents ont besoin d'avoir un espace d'échange et d'appropriation. ”

“ Ce cercle d'échange est présenté comme un dispositif d'animation du projet de territoire : ça nous permet de mobiliser plus facilement les collègues avec l'enjeu de capitaliser sur les pratiques innovantes et les expérimentations pilotes. ”

“ On est allé chercher les agents qui sont vraiment dans la mise en œuvre de projets qui embarquent des acteurs de la société civile (co-construction, co-développement, co-gestion). ”

Pour continuer à cheminer

Flash TES n°8

juillet 2020

Coopérer pour réussir les transitions !
Oui mais comment ?

Flash TES n°11

mars 2022

Le leadership partagé : comment développer des capacités collectives sur un territoire pour mettre en œuvre les transitions

Fiche méthode n°1

avril 2022

Grille de questionnement au service d'un projet pour le territoire



“ Le programme Transition Énergétique et Sociétale (TES) vise à accélérer les démarches de transitions sur les territoires en faisant évoluer les modes de vie vers plus de sobriété, de résilience et de solidarité. ”

Dans la période 2021-2024, le programme TES accompagne cinq territoires pilotes avec en visée deux à trois nouveaux territoires par département sur les Pays de la Loire.

Trois hypothèses guident ces expérimentations :

- Pour faire évoluer les modes de vie, il nous faut agir de façon systémique...
- ... ce qui n'est possible que grâce à la mise en coopération des acteurs (collectivités, entreprises, associations, citoyens...).
- L'échelle des territoires semble pertinente pour engager ces coopérations et lancer des démarches structurantes.

Les fiches méthodes présentent quelques outils opérationnels pour accompagner les acteurs sur les territoires et atteindre ces objectifs.

Les fiches sont réalisées par les acteurs des territoires qui identifient les sujets à traiter, partagent leurs expériences et proposent des éléments de méthode. Ces outils s'inscrivent dans une Stratégie territoriale de transition. Elles évolueront au fur et à mesure de l'avancée des expérimentations.

Vous avez lu la v.1 de décembre 2022.

NOS PARTENAIRES

ADEME PdL, AILE, ALISEE, CEREMA, Chambre régionale d'agriculture, CIVAM, CLCV, CNAM PdL, C.C. d'Erdre & Gesvres, C.C. du Pays de Pouzauges, C.C. du Val de Sarthe, Conseil de développement d'Erdre & Gesvres, Département Loire-Atlantique, DREAL PdL, ELISE, ENEDIS, Energy Cities, EPV, GRTGaz, IMT Atlantique, Institut CDC pour la Recherche, Mairie de l'île d'Yeu, Nantes Métropole, Parc naturel régional Loire-Anjou-Touraine, Pays de RETZ, RÉCIT, Redon Agglomération, Région des Pays de la Loire, SIEM, SYDELA, SYDEV, TRAME

Contact

Collège TS

C/IMT Atlantique
4, rue Alfred Kastler - CS 20722
44307 Nantes Cedex 3

contact@college-tes.fr
www.college-tes.fr

