



*Ce livret vous est proposé par L'Institut Paris Region ,
La 27^e Région et l'agence de design
Pratico-Pratiques et Partie Prenante.*



À propos du projet

Se déroulant sur deux années (avril 2020-avril 2022), (Dé)formations est porté par L'Institut Paris Region, adossé à son expertise en matière de transition et à sa connaissance du territoire francilien et par La 27^e Région, laboratoire de transformation publique. Il est mené avec l'appui de Partie Prenante, agence de conseils en coopérations territoriales et Pratico-Pratiques, agence de design.

Il est soutenu par la Banque des Territoires et s'inscrit dans le programme « Construire au Futur, Habiter le Futur » porté par la Région Île-de-France.

SOMMAIRE

- p. 4 **(Dé)formations, par le menu.** Recommandations d'usage
p. 5 **Article amuse-bouche.** De quelle formation les élus/élues locaux ont-ils/elles (vraiment) besoin ?

p. 8 **CHAPITRE 1**

FACILITER L'ACCÈS À LA FORMATION

- 11 ● **Thématique 1**
AFFIRMER DES PRÉREQUIS À LA FORMATION
Recette phare. Autodiagnostic individuel et collectif
- 13 ● **Thématique 2**
RENFORCER ET OUTILLER L'AUTOFORMATION
Recette phare. Un carnet de bord pour aider les élues/élus à organiser leurs apprentissages en autonomie
- 15 ● **Thématique 3**
S'IMMISER DANS L'EMPLOI DU TEMPS
Recette phare. Un cycle de formation "à la carte et plus si affinités"

p. 17 **CHAPITRE 2**

TRANSFORMER LA POSTURE

- 21 ● **Thématique 4**
FAIRE UN PAS DE CÔTÉ, PRENDRE DE LA HAUTEUR
Recette phare. Les élus/élues enquêteurs
- 23 ● **Thématique 5**
AGIR CONCRÈTEMENT, TOUT EN RESTANT AMBITIEUX
Recette phare. Un atelier pour passer du macro au micro et retour (sur mon territoire)
- 25 ● **Thématique 6**
MIEUX S'ARTICULER AVEC LES SERVICES TECHNIQUES
Recette phare. Mon petit café mensuel élues/élus et techniciens

p. 27 **CHAPITRE 3**

MIEUX TRAVAILLER AVEC SES PAIRS, FAIRE SYSTÈME

- 30 ● **Thématique 7**
FAIRE COMMUNAUTÉ POUR FAIRE TRANSITION
Recette phare. Un groupe d'entraide mutuelle pour sortir de l'isolement
- 32 ● **Thématique 8**
FAIRE ALLIANCE AVEC LES VOISINS
Recette phare. Une plateforme de prêt de compétence inter-collectivités
- 34 ● **Thématique 9**
CONSTRUIRE DE NOUVELLES COOPÉRATIONS ENTRE ÉLUS/ÉLUES ET HABITANTS
Recette phare. Du XXS au XXL, une boussole pour s'orienter dans la diversité des dispositifs de participation citoyenne
- 36 ● **Thématique 10**
S'APPUYER SUR L'EXISTANT
Recette phare. La non-conférences des élus/élues

p. 38 **CHAPITRE 4**

APPUYER LES FORMATEURS ET L'ÉCOSYSTÈME DE FORMATION

- 41 ● **Thématique 11/ DÉVELOPPER LES COMMUNS DE LA FORMATION**
Recette phare. LE CO-DEV DES FORMATEURS

p. 43 **À PROPOS DU PROJET**

(DÉ)FORMATIONS PAR LE MENU

RECOMMANDATIONS D'USAGE :

ne lisez pas ce document du début à la fin !



Le cahier que vous tenez entre les mains part d'un constat : **les élus/élues du périurbain et du rural francilien cherchent la bonne recette pour mieux s'engager dans les transitions**, qu'elles soient écologiques, démocratiques, sociales, numériques, économiques...

Ces transformations exigent du temps, des ressources, des convictions partagées, mais aussi une culture de l'innovation et de la coopération.

La transition, un peu comme la cuisine, ça s'apprend.

Comment former et accompagner les élus/élues pour qu'ils trouvent des réponses adaptées aux enjeux et injonctions, souvent paradoxales, qui traversent les territoires ruraux et périurbains ? Comment les aider à "accommoder" de nouveaux modes de coopération avec les habitants, les acteurs locaux, les collectivités de leurs territoires ou les intercommunalités pour permettre l'appropriation large des enjeux de transition et dessiner des solutions adaptées ? À prendre de la hauteur et à trouver leur juste rôle face à la diversité des dispositifs d'appui, et ce dans un paysage institutionnel en recomposition ? À retrouver, enfin, des marges de manœuvre individuelles et collectives, dans un contexte où il est de plus en plus complexe d'être élu local ?

Ces questions sont au cœur de (Dé)formations. Le projet propose ainsi de revisiter les objectifs, les formats et les contenus des formations destinées aux élus/élues, au regard des attentes et des besoins que nous avons pu identifier avec eux, puis de contribuer à construire une offre innovante et adaptée.



Pour réaliser ce document, nous n'avons cuisiné que des ingrédients locaux !

Fruit d'une enquête menée auprès d'une trentaine d'élus/élues franciliens, ce cahier retrace les défis que doit relever la formation des élus/élues pour les aider à passer à la vitesse supérieure en matière de transition, et propose une série d'idées et de modules à tester - certaines sont d'ailleurs en cours d'expérimentation sur le terrain, par L'Institut Paris Region et les autres partenaires du projet. Il s'adresse à tous ceux qui, de près ou de loin, s'intéressent à la formation des élus/élues : organismes de formation bien sûr, mais aussi collectivités, acteurs publics ou parapublics désireux d'expérimenter d'autres manières de les embarquer, élus/élues soucieux de tisser de nouvelles coopérations au sein de leur territoire, réseaux, etc.

Toutes ces idées sont conçues pour être testées, réinterprétées, améliorées, combinées avec d'autres. Nous vous invitons à parcourir ce document comme un livre de recettes dans lequel picorer en fonction du menu à cuisiner (plutôt besoin de faciliter l'accès des élus/élues à la formation en apéritif, ou de faire système sur un territoire en plat de résistance ?) et des ingrédients dont vous disposez (élus/élues en pair à pair, panaché techniciens et habitants, formateurs-contributeurs, etc.). L'objectif est que chacun se saisisse des propositions qui l'intéressent pour se les approprier, les améliorer, les transformer. Nous espérons qu'elles viendront nourrir vos propres démarches, créer de nouveaux échanges et faire de ce projet un commun.

Et maintenant, à vos fourneaux !





ARTICLE AMUSE-BOUCHE :

DE QUELLE FORMATION LES ÉLUS/ÉLUES LOCAUX ONT-ILS/ELLES (VRAIMENT) BESOIN ?

« NOUS AVONS BESOIN D'ÊTRE FORMÉS ! »

Entendu de la bouche d'une élue locale, ce constat aurait été impensable il y a encore quelques années tant il était associé à un signe de faiblesse. Un an après les élections municipales marquées par un fort renouvellement générationnel, il apparaît aujourd'hui comme une évidence.

Et de fait, il est de plus en plus compliqué d'être élu/élue local. Les injonctions contradictoires se multiplient de toute part. Les enjeux se complexifient à mesure que les compétences du bloc communal s'élargissent. L'impératif de transition écologique accentue encore la responsabilité du local. Et elles/ils se retrouvent de plus en plus isolés dans leurs difficultés, suite à l'effritement des structures partisanes et la dévitalisation des services déconcentrés de l'État.

Malgré cela, leur recours à la formation reste très limité. Les budgets alloués sont bien inférieurs à ce qui est prévu par la loi. Et lorsque des crédits sont votés, ils sont rarement utilisés. Comment expliquer ce paradoxe ? On pourrait invoquer l'insuffisance de l'offre de formation, les « formations fantômes » ayant longtemps servi de circuits de financement parallèle des partis politiques. Mais la situation s'est depuis largement assainie. On observe une montée en qualité de l'offre et un foisonnement des propositions. Entre les formations proposées par les associations d'élus, les agences de l'État, les partis politiques et les formateurs indépendants, l'élu/élue local ne sait plus où donner de la tête.

Le manque de visibilité et de fluidité dans l'accès à la formation est un autre facteur mis en avant. Conscient de ce problème, le législateur est venu faciliter le droit individuel à la formation des élus/élues locaux avec la loi Engagement et Proximité. Pas sûr que cette simplification administrative (bienvenue !) suffise à résoudre le problème. Nous faisons l'hypothèse qu'il existe un décalage plus structurel entre la nature de l'offre et la réalité des besoins. Leur formation a été pensée en calquant le modèle de la formation professionnelle.

Sauf qu'être élu/élue local n'est pas un "métier" comme les autres...

LES MULTIPLES DÉCALAGES ENTRE L'OFFRE ET LE BESOIN

Dans le cadre du programme (Dé)formations, nous sommes allés à la rencontre des élus locaux avec La 27e Région, L'Institut Paris Region, Partie Prenante et Pratico-Pratiques pour essayer de cerner leurs besoins en ce début de mandature. Si les besoins varient en fonction du profil des élus et du contexte de chaque territoire, l'enquête vient néanmoins mettre en lumière un certain nombre de décalages entre l'offre et la demande de formation.

DES FORMATIONS INDIVIDUELLES

UN BESOIN DE FAIRE ÉQUIPE

La formation est pensée comme un droit individuel, et s'adresse ainsi à chaque élu/élue pris isolément. C'est donc à chaque adjoint municipal ou élu communautaire de faire la démarche de repérer une formation, de s'y inscrire et d'obtenir son financement par la collectivité. Ce fonctionnement a ses vertus, mais il est en décalage avec la gouvernance collective des communes et des intercommunalités. Être élu/élue local n'est pas une fonction autonome, mais s'inscrit dans un ensemble plus large : une équipe municipale avec sa majorité et son opposition, des délégations thématiques souvent difficile à séparer nettement, une collectivité avec son administration plus ou moins nombreuse... Autant d'acteurs qu'il faut réussir à mettre en musique, et autant de difficultés à trouver sa juste place dans cet orchestre !

En début de mandature, c'est surtout sur ces questions de partage des rôles que les élus locaux ont besoin d'être formés et accompagnés. Comment continuer à travailler ensemble une fois élu au sein d'un même exécutif, alors que chacun défend sa thématique et/ou son territoire ? Comment donner une place à l'opposition sans en faire une source de blocage ? Que faut-il déléguer à l'administration et qu'est-ce qui doit être pris en charge par les élus ? « Faire équipe » ne se décrète pas. Cela demande des outils de coordination et des espaces de discussion. On pourrait ainsi imaginer des formations collectives pour toute une équipe municipale (ce qui se développe dans certaines collectivités comme à Poitiers) ou des formations mixtes élus/services sur la conduite de projet.

DES FORMATIONS TECHNIQUES

UN BESOIN DE DONNER SENS À L'ACTION

Déboussolés par la complexité de l'action publique locale et des procédures réglementaires, les élus/élues locaux ont souvent comme premier réflexe de vouloir renforcer leur expertise technique. C'est notamment le cas sur les questions budgétaires et/ou sur les réglementations d'urbanisme. L'expertise est alors vu comme un outil de légitimité, pour peser face aux services (de la collectivité ou de l'Etat déconcentré) ou pour discréditer des opposants (qu'ils soient élus/élues ou citoyens/citoyennes).

La montée en compétence des élus/élues sur les sujets dont ils/elles ont la charge est évidemment nécessaire. Mais elle peut aussi s'avérer contre-productive : en devenant un super-technicien, elle/il passe à côté de sa fonction qui consiste à fixer des orientations politiques et à relayer les besoins de ses concitoyens. L'enjeu n'est pas de les transformer en comptable, en juriste ou en urbaniste, mais de les aider à porter un regard politique sur ces objets techniques (ce qui suppose en parallèle de leur apporter une ingénierie technique suffisante pour l'élaboration de ces documents). Le budget est-il cohérent avec le projet politique sur lequel nous avons été élus/élues ? Le PLUI est-il à la hauteur de la transition écologique et sociale dont nous avons la charge ?

Le rôle du politique pour donner du sens à l'action collective se retrouve dans la notion de « mise en récit » souvent mise en avant dans les besoins de formation. Alors que l'administration a parfois tendance à s'enfermer dans une approche techno, les élus/élues ont un rôle de traducteur pour expliquer aux citoyens ce qui se joue sur leur commune et pour faire remonter leurs besoins et leurs expériences vécues. Pas sûr que la maîtrise du Code de l'urbanisme suffise pour leur permettre d'accomplir cette fonction !

DES FORMATIONS SUR CATALOGUE

UN BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE

Comme pour la formation professionnelle, la formation des élus est structurée par l'offre. L'élu/élue en demande doit choisir un module parmi le catalogue existant, sans garantie que celui-ci réponde à ses besoins du moment. L'enjeu consiste à replacer les élus au centre de leur parcours de formation en commençant par les aider à identifier leurs besoins réels, ici et maintenant. Autrement dit, l'efficacité de la formation dépend autant de la pertinence de l'orientation en amont que de la qualité du module. Restent à trouver les bons acteurs pour jouer ce rôle de conseiller d'orientation...

Les formations sur catalogue peuvent aussi conduire à décontextualiser l'action. Ce qui est particulièrement problématique lorsqu'on parle de transition écologique et sociale. La préservation de la biodiversité ou la sobriété foncière prennent par exemple des formes très différentes entre une commune périurbaine en plein développement, un village situé sur une grande plaine agricole

ou un territoire essentiellement composé de forêts. Et la place des élus/élues sera différente en fonction du dynamisme du tissu associatif, du poids des corps intermédiaires ou de l'histoire politique de la commune. Contrairement aux techniciens qui assurent des missions plus cadrées, ils/elles occupent une fonction à géométrie variable, qui dépend de la configuration du territoire et des acteurs en présence. Leur rôle consiste justement à assurer la contextualisation de directives nationales ou intercommunales, au plus près du terrain.

DES FORMATIONS DESCENDANTES UN BESOIN D'ÉCHANGE EN PAIR À PAIR

Quand on interroge les élus/élues locaux, leur principale difficulté repose sur le décalage entre la théorie et la pratique. Application des normes, pilotage de projets, gestion du quotidien..., les élus/élues des petites communes sont en première ligne de la complexité du réel, qui oblige à trouver des ajustements inédits et bricoler des solutions temporaires. Ce rapport au terrain explique leur méfiance vis-à-vis d'une offre de formation souvent perçue comme hors-sol et déconnectée du réel. Aux exposés magistraux d'experts thématiques, ils/elles préfèrent souvent le témoignage de leur collègue. D'où l'importance aussi de tous ces temps informels entre élus/élues, avant et après les conseils, pour échanger les « trucs et astuces » du quotidien d' élu local. D'où aussi le succès des voyages d'études pour permettre aux élus d'aller voir sur le terrain les projets mis en place par leurs collègues. Le pair à pair constitue ainsi la modalité de formation la plus adaptée. Mais les structures de formation ont sans doute un rôle à jouer pour faire émerger et structurer des groupes de pairs, en fonction des problématiques rencontrées par les élus/élues.

DES FORMATIONS CHRONOPHAGES UN BESOIN DE RETROUVER DU TEMPS

La vie d' élu/élue local s'apparente à une course contre la montre permanente ! Difficile dans ce contexte de trouver un créneau pour aller se former sur une journée. Quant à s'inscrire sur un programme de formation de plusieurs mois... Comment faire pour sortir de cette quadrature du cercle ? Cela nécessite de concevoir les modules sur des formats courts. Les élus/élues ont surtout be-

soin de formations qui les aident à retrouver des marges de manœuvre... et du temps. Comment accompagner la montée en puissance des adjoints ? Comment faire confiance aux services sans perdre l'impulsion politique et la vision d'ensemble ? Au quotidien, quelles sont les bonnes pratiques pour éclaircir l'agenda et alléger la charge mentale ? Sur ces sujets aussi, les échanges en pair à pair seraient d'une grande utilité !

EN CONCLUSION : DE LA FORMATION À L'ENCAPACITATION DES ÉLUS LOCAUX

Être élu/élue local n'est pas un métier. Ils/elles ne sont pas des professionnels et ne s'inscrivent pas dans une stratégie de carrière, dans laquelle la formation serait un passage obligé pour gravir les échelons ou préparer une reconversion. À l'opposé du monde de l'entreprise, l'univers des élus est plus proche du monde associatif.

Comme les bénévoles associatifs, ils/elles ont besoin d'un retour sur investissement immédiat de leur formation. Ils sont déjà en situation, les mains dans le cambouis. Tout l'enjeu de la formation consiste à outiller cet apprentissage sur le terrain et à valoriser les acquis de l'expérience, en aidant chaque élue/ élu à construire son propre processus d'(auto)formation.

Comme les bénévoles associatifs, ils/elles ont chacun leur façon d'endosser la fonction selon leur caractère et le contexte propre à chaque territoire. Il faut donc prendre garde à ce que la formation ne vienne formater le rôle d'élue/ élu local. Il s'agit au contraire d'aider chacun à s'approprier sa fonction et son mandat, pour être à la fois utile et à l'aise.

Comme les bénévoles associatifs, les élues/élus ont besoin de trouver leur place pour contribuer à un objectif qui les dépasse. Il s'agit de les aider à comprendre la nature de leur fonction et à l'inscrire dans un système d'acteurs plus large pour fluidifier le partage des rôles (tout comme les bénévoles apprennent à travailler avec les salariés d'une association). L'enjeu consiste surtout à leur (re)donner confiance, pour dépasser le sentiment d'impuissance qui finit par l'emporter quand on parle de transition écologique. Ils/elles ne sont pas des super-héros, mais un maillon décisif pour la mise en mouvement des territoires.



CHAPITRE 1

FACILITER L'ACCÈS À LA FORMATION

Le droit à la formation des élus/élus est reconnu par la loi, sous la forme notamment d'un droit individuel à la formation. Si l'offre de formation semble s'être largement diversifiée, les crédits qui lui sont consacrés sont aujourd'hui sous-consommés. Notre enquête a permis d'identifier des réticences, des méconnaissances et une difficulté à combiner les responsabilités d'élus/élus et la nécessité de se former avec la vie professionnelle et les temps personnels.

Quels seraient donc les bons prérequis à la formation ? Comment toucher ceux qui se forment le moins spontanément ? Comment les aider à "franchir le pas", à convaincre leur administration et leurs collègues, à "faire avec ce qu'on a", dans le sens positif du terme ? Il s'agit d'imaginer des pistes pour des collectivités mieux apprenantes, dans lesquelles la formation des élus/élus pourrait être posée comme un signal que l'on "entre vraiment en transition".

CONSTAT CLÉ 1

LE PROFIL DES ÉLUES/ÉLUS A ÉVOLUÉ, MAIS LA FORMATION EST RAREMENT PENSÉE COMME UN OUTIL STRATÉGIQUE POUR LES ACCOMPAGNER.

L'exploration des profils sociaux des maires des territoires périurbains met bien en évidence le rôle de filtre joué par la catégorie socioprofessionnelle d'appartenance dans l'accès à la fonction de premier magistrat de la commune. À l'image de la population, le profil des maires périurbains et ruraux a évolué, s'éloignant de la figure traditionnelle de l'agriculteur et du propriétaire terrien pour laisser la place à l'ingénieur à la retraite ou au chef d'entreprise. Par ailleurs, si la parité reste un objectif loin d'être atteint, on observe une relative féminisation des conseils municipaux (en Île de France, 22% des maires et 42% des élus municipaux sont des femmes). On identifie enfin un développement des élus/élus non issus de partis politiques. De telles évolutions posent question en termes de formation, mais également en filigrane en termes de sentiment de légitimité, de reconnaissance de la nécessité de se former ou du besoin de trouver son juste rôle sans être un super expert ou décideur omniscient, etc.

"Je n'ai aucune idée de la façon dont cela se passe ici si je veux faire une formation en tant qu'élue."



Quel rôle de facilitateur et de prescripteur l'exécutif peut-il jouer dans l'accès à la formation, en reconnaissant à ses élu(e)s le droit de se former et en fixant collectivement des priorités ? Même question pour l'administration qui mandate un agent de la collectivité pour s'en occuper... Bref, comment faire en sorte que se former soit perçu comme important pour traiter la complexité des enjeux du mandat ? Peut-être y a-t-il une question de vocabulaire à adapter pour contourner le terme de "formation" et sa possible connotation "scolaire" dans son sens péjoratif ? Comment mieux valoriser le fait que les élu(e)s se forment ? Comment faire en sorte que ce soit perçu comme un investissement pour l'avenir, un moteur de changement plutôt que comme une dépense inutile ou un temps qui n'est pas employé au service du territoire et des habitants ?



"Le budget formation est voté mais très peu consommé. Très peu d'élus demandent des formations... On a élaboré une charte de l'élu local dans laquelle ils/elles s'engagent à avoir un certain comportement. On n'a pas pensé à y inclure la nécessité de se former il faudrait l'ajouter."

" En tant qu'élu on manipule des sujets très complexes et la première chose est de convaincre les gens que le métier d'élu, ça s'apprend. Le mot métier est vraiment approprié."



"Je prends une demi à une journée sans solde toutes les deux semaines pour me dégager du temps pour mon activité d'élue. Le week-end, on fait aussi beaucoup de choses pour la ville."

"J'ai l'impression qu'il n'y a pas de solution pour trouver plus de temps; il faut envisager des horaires décalés car il nous faut aussi du temps pour voir nos familles."

CONSTAT CLÉ 2

LES ÉLUES/ÉLUS N'ONT PAS DE TEMPS À PERDRE SUR UN MANDAT ET PEU DE DISPONIBILITÉ POUR SE FORMER

La pandémie a durablement bouleversé le mandat actuel. L'emploi du temps des élu(e)s, qui cumulent souvent plusieurs fonctions, laisse peu de place pour la formation. Leur disponibilité pour se former est très variable selon leur situation personnelle et leur activité professionnelle : entrepreneurs, salariés du privé, agents publics, retraités..., n'ont pas la même capacité à libérer du temps en plus de leur mandat. Beaucoup ne peuvent se mobiliser qu'une journée voire une demi-journée consécutive pour des formations, avec des sessions d'une à deux heures, étalées sur l'année, pourquoi pas en horaires décalés (tôt le matin, en soirée, etc.).

Même si la visioconférence et les formats en ligne sont jugés pratiques, le travail des élu(e)s est d'abord relationnel, et beaucoup indiquent qu'au moins une partie de la formation en présentiel reste incontournable.

CONSTAT CLÉ 3

**BEAUCOUP DE RESSOURCES EXISTENT DÉJÀ,
MAIS PAS TOUJOURS MOBILISABLES PAR LES ÉLUES/ÉLUS,
CAR TROP TECHNIQUES OU TROP PEU TRANSVERSALES**

Exprimant un manque de temps pour se former ou même pour identifier l'offre existante, les élus/élues mobilisent néanmoins différents modes d'auto-formation ou de formation. Ils exploitent les contenus disponibles en lien avec les questions de transition : contenus en ligne payants ou gratuits, Moocs, podcasts, documentaires (Demain, YesWeCycle ...), événements (Les Assises de la Transition), cas d'étude documenté, outils d'animation et de sensibilisation proposés par différents prescripteurs, etc. Les partis mettent également à disposition leurs propres catalogues de formations.

Enfin, il existe diverses pratiques d'entraide entre pairs et entre communes qui peuvent s'assimiler à de la formation croisée. Chacun son créneau, chacun son rythme, mais comment choisir l'apprentissage dans lequel s'investir parmi ce foisonnement ?



“Je suis toujours en auto-formation, je lis, je m’informe. J’ai besoin d’un apport plutôt systémique, pas forcément technique.”

“Le e-learning s’est beaucoup développé, c’est très ludique et ça permet d’apprendre beaucoup de choses. Ça peut se faire n’importe quand, à n’importe quelle heure, ce qui convient parfaitement bien. Et cela permet plus de souplesse.”

Des recettes inspirantes :

★ Le projet Volumes du CERDD, Centre Ressource du Développement Durable ↗

Un nouveau dispositif d'accompagnement à la transition à l'échelon local, qui rend visible et mêle sensibilisation, installation d'interpellation sur l'espace public et formation des élu(e)s.

★ Le portfolio en formation des adultes ↗

«Un dossier personnel comprenant des éléments autobiographiques de formation, d'expérience et de compétence » (J. Aubret). Le portfolio permet à l'apprenant de développer l'expertise technique de la tenue d'un portfolio et sa capacité d'établir des liens entre expérience et apprentissage.

★ D'autres idées ?

1

CHAPITRE 1 : FACILITER L'ACCÈS À LA FORMATION

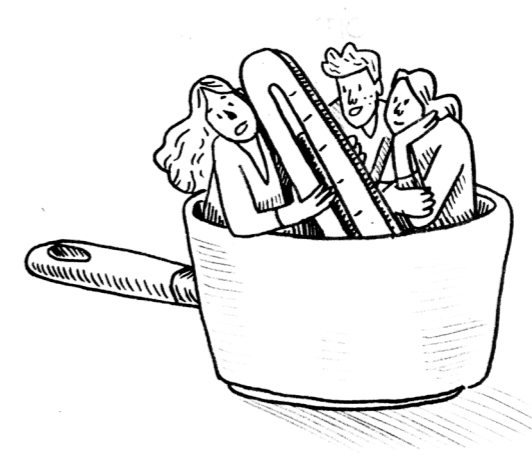
OBJECTIF

AFFIRMER DES PRÉREQUIS À LA FORMATION

Il existe de nombreux freins structurels pour s'engager dans une formation lorsque l'on est élu/élue. Se former, c'est consommer un temps contraint qui n'est pas directement rentabilisé, c'est être amené à quitter le terrain, c'est aussi admettre qu'on ne sait pas tout, ce qui peut parfois fragiliser sa légitimité. La formation doit être inscrite dans le parcours des élus/élues. Il semble donc nécessaire d'identifier quels sont les bons prérequis pour cela. Il est notamment utile : de mobiliser le rôle prescripteur du maire ; d'inscrire la formation, collectivement, comme une priorité ; de définir le besoin de formation en fonction des profils, des projets, du contexte et de la temporalité du mandat ; de faciliter l'entrée en formation sur le plan organisationnel comme sur le plan de la perception qu'en a l'organisation, etc.

Les expérimentations chercheront à :

- ★ Co-construire la demande de formation avec les élus/élues participants, les aider à identifier leurs besoins réels.
- ★ Faire de l'apprentissage des élus/élues un sujet important au sein de la collectivité.
- ★ Donner confiance à la collectivité et aux élus/élues qui s'engagent dans la formation.



RECETTE PHARE :

UN AUTODIAGNOSTIC INDIVIDUEL ET COLLECTIF

Quizz, portrait chinois, jeu de l'oie...

Il s'agit ici de dessiner un outil pour aider les élus/élues à se positionner, individuellement et/ou collectivement, par rapport aux enjeux de transition, à cerner des thèmes à prioriser et à identifier des manières de progresser, bref, de partir de leurs besoins plutôt que de l'offre de formation disponible. On pourra pour l'élaborer s'inspirer de tests à la fois pointus et curieux, tels que " Quel(le) féministe êtes vous ? " de Cécile Denayrouse et Marianne Grosjean.

Cette recette est pour vous si vous souhaitez :

- › Explorer avec un ou des élus/élues les formes que peut prendre la formation à la transition pour prioriser leurs besoins.
- › Convaincre ceux qui se sentent les plus éloignés de la transition qu'ils ont souvent déjà un pied dedans.
- › En tant que formateur, avoir une première appréciation du positionnement de vos interlocuteurs élus/élues vis-à-vis des enjeux de transition.

On sera content si...

- › Les élus/élues identifient mieux où ils se trouvent en termes de pratiques de transition.
- › Ils/elles abordent plus facilement ensuite le besoin de se former pour progresser, et identifient leur prochain pas ou leurs sujets à travailler prioritairement.
- › L'outil est utilisé sur un groupe d'élus/élues et permet d'identifier différentes catégories de pratiques et des sociologies distinctes au regard de la transition.

LES BONS INGRÉDIENTS

- De nouveaux élus/élues qui ont besoin de mieux se connaître au sein de leur équipe et de définir leurs priorités.
- Des élus/élues d'une intercommunalité et des communes membres qui souhaitent définir des sujets de formation communs.

Mise en œuvre : **1 mois 1/2**

Niveau de difficulté : **★★**

DES EXEMPLES D'ACTEURS AVEC LESQUELS NOUS POURRIONS TESTER CETTE RECETTE...
Oxalys, Cause Commune, Idéalco, L'Institut Paris Region, ANCT...



LES ÉTAPES :

- ♦ Construire un outil d'autodiagnostic : à partir de données existantes et d'entretiens, constituer 6 à 7 familles sociologiques d'élus/élues vis-à-vis des enjeux de transition et de leur situation personnelle. Il faut bien définir en amont les différentes dimensions que l'on cherche à qualifier, par exemple : vision de la transition "ingénieur", qui veut s'appuyer sur la comptabilité carbone et sur des mesures de mutations techniques ? Vision "solidaire" qui souhaite cibler l'action publique vers les habitants les plus vulnérables ? etc. Construire un questionnaire dans un format de type "quizz".
- ♦ Tester une version zéro de ce questionnaire avec deux à trois élus/élues.
- ♦ À partir d'une version améliorée, utiliser le questionnaire individuellement et/ou collectivement.
- ♦ Concevoir un questionnaire qui puisse facilement être mis en ligne et administré par internet pour collecter des données, sans présentiel.
- ♦ Organiser des temps de présentation collectifs des résultats avec les groupes d'élus/élues pour les faire réagir collectivement.

D'autres idées de recettes à explorer !

- ★ **Un outil d'autodiagnostic plus complet**, orientant vers des pistes de sujet et de format adaptés, permettant de construire un projet de formation.
- ★ **Une charte des élus/élues pour la formation**, à définir en début de mandat au sein d'une équipe municipale, pour définir collectivement des priorités et faciliter la mobilisation du droit individuel à la formation.
- ★ **Un outil pour évaluer les impacts**, à moyen et long termes, d'une formation et ainsi aider les formateurs à monter en qualité et les élus/élues à s'y retrouver dans l'offre.

Une piste supplémentaire ?

OBJECTIF

RENFORCER ET OUTILLER L'AUTOFORMATION

De nombreux élèves/élus se forment d'abord seuls, au fil de leurs lectures, échanges, etc. Comment les aider à être davantage des acteurs de leur processus de formation, à s'outiller pour tirer le maximum de leur pratique d'autoformation et des ressources existantes qu'ils mobilisent ?

**Les expérimentations
chercheront à :**

- ★ Favoriser une diversité de processus de formation chez les élèves/élus.
- ★ Faire en sorte que les élèves/élus se sentent "à la barre" de leur formation, de A à Z.

**Cette recette est pour
vous si vous souhaitez :**

- › Identifier la diversité des situations, sujets et besoins d'apprentissage des élèves/élus.
- › Les aider à prendre du recul afin de bien qualifier leurs modes d'apprentissage et leurs besoins de formation (diverses entrées possibles pour un même sujet/objectif).
- › Valoriser et renforcer la pratique existante d'apprentissage permanent (par la radio, par des discussions, par des expériences).
- › Définir une trajectoire de montée en compétence avec des balises pour avancer.



RECETTE PHARE

**UN CARNET DE BORD POUR
AIDER LES ÉLUES/ÉLUS À ORGANISER
LEURS APPRENTISSAGES
EN AUTONOMIE**

En s'appuyant sur le concept de portfolio longtemps associé aux arts de la peinture ou de la photographie, cet outil permet à l'apprenant d'agrèger ses apprentissages au fil de ses rencontres, lectures, projets, de conscientiser ceux-ci en développant l'expertise technique de la tenue d'un portfolio et d'établir des liens entre expérience et apprentissage. Cet aspect serait dépendant de la perception qu'a l'apprenant de ses habiletés à transférer ses connaissances théoriques vers la pratique.

Concrètement, ce carnet de bord pourra prendre la forme d'un outil en ligne ou d'une application sur lesquels l'élève/élu pourra aisément capitaliser, classer, qualifier et annoter ses différentes ressources et situations d'apprentissage. Il/elle s'appuiera sur une rencontre mensuelle ou trimestrielle avec un coach qui l'aidera à faire un point d'étape, à prendre du recul, à structurer ses besoins et son intention pour la suite du parcours.

Mise en œuvre : **6 mois**

Niveau de difficulté : **★★**

LES ÉTAPES :

- ◆ Identifier et mobiliser trois à six élèves/élus témoignant tous des formes d'autoformation volontaires pour développer et partager cette pratique, ainsi que la personne qui sera le coach de l'expérimentation.
- ◆ Construire une première version du carnet de bord/portfolio sur la base d'interviews des élèves/élus mobilisés et d'un benchmark de l'existant.
- ◆ Présenter le carnet de bord, son mode d'emploi, ses objectifs et lancer l'expérimentation par les élèves/élus. Collecter les objectifs et attentes en matière de montée en compétence.
- ◆ Organiser un rendez-vous coaching tous les mois pour faire un retour d'expérience et si besoin aider les élèves/élus à remplir le carnet de bord. Si besoin, faire évoluer celui-ci au fur et à mesure des retours.
- ◆ Au bout de six mois, organiser un retour sur expérience collectif sur l'expérimentation, pour identifier et partager entre les élèves/élus et le coach les différents modes d'apprentissage et contenus qu'il aura mis en lumière, les besoins de formation non satisfaits qui demandent une approche plus collective et structurée, les étapes à suivre.

On sera content si ...

- › L'outil permet aux élèves/élus d'identifier leurs besoins de contenus et les formats les mieux adaptés à leurs contraintes et aspirations.
- › L'outil permet d'identifier une variété de modes d'autoformation, et d'organiser un croisement de pratiques.
- › L'outil fait office de premier filtre pour challenger la feuille de route des formations (besoins, objectifs).

LES BONS INGRÉDIENTS

- *Participants : des élèves/élus de collectivités et portefeuilles variés sans contraintes de formation d'un collectif, autour de sujets de transition.*
- *Un coach spécialisé sur les questions pédagogiques, permettant de prendre du recul tant sur les contenus que sur les modes d'apprentissage.*



D'autres idées de recettes à explorer !

- ★ **Un atelier de codéveloppement d'outils**
entre formateurs de différents organismes avec des retours d'expériences pour concevoir des contenus par et pour les élèves.

Une piste supplémentaire ?

3

CHAPITRE 1 : FACILITER L'ACCÈS DES ÉLUS À LA FORMATION

OBJECTIF

S'IMMISER DANS L'EMPLOI DU TEMPS

Les élus/élues ont un agenda extrêmement contraint et doivent concilier vie d'élu/élue, vie professionnelle et vie privée, tout en continuant à se former. L'emploi du temps est particulièrement tendu lorsqu'ils poursuivent une activité professionnelle. Ils ont également des difficultés et des réticences à s'engager de prime abord dans des formations pensées en cycles sur la durée.

Il s'agit alors d'imaginer des formats de formation adaptés à leurs contraintes, désirables et efficaces : à la carte, courts, en distanciel, en rebonds ou sur des temps récurrents et précieux ...

Les expérimentations chercheront à :

- ★ Faire en sorte que les élus/élues participants ne se sentent pas empêchés par leur agenda.
- ★ Définir un archétype de temps sanctuarisés de formation pour créer des habitudes sans qu'ils ne soient subis.
- ★ Définir des formats de modules qui se suffisent à eux-mêmes et puissent être suivis "quand on le souhaite".



RECETTE PHARE :

UN CYCLE DE FORMATION "À LA CARTE ET PLUS SI AFFINITÉS"

Ce cycle de formation est un abonnement sans engagement : les élus/élues choisissent un premier module. À la fin de celui-ci, les formateurs dessinent et coconstruisent un rebond (une proposition de temps complémentaire) sur mesure, à prendre où à laisser ! Les formateurs jouent un rôle clé dans le chaînage des modules, le fil rouge et la documentation de ce cycle.

Cette recette est pour vous si vous souhaitez :

- › Cibler un large public d'élus/élues, y compris les moins disponibles qui ne peuvent pas s'engager.
- › Tester la formation en proposant des sujets ciblés selon les participants et/ou faire preuve de concept - un premier module réussi encourage les suivants.

On sera content si...

- › L'outil permet aux élus/élues de garder la main sur leur calendrier de formation et sur les sujets qu'ils abordent.
- › Il les aide à bien qualifier leurs besoins, y compris sous jacents.
- › Il contribue à renforcer la volonté de se former et réduit le sentiment de ne pas avoir le temps..

LES BONS INGRÉDIENTS

- Des élus/élues, sans contrainte de formation d'un collectif, partageant une problématique ou un sujet de formation suffisamment large pour qu'il demande une réponse par étape ou rebond, mais aussi qu'il suppose des avancées concrètes entre chaque étape.
- Un modèle contractuel et économique qui permette d'envisager le rebond sereinement.

Mise en œuvre : **6 mois**

Niveau de difficulté : ★★★★★

DES EXEMPLES D'ACTEURS AVEC LESQUELS NOUS POURRIONS TESTER CETTE RECETTE...

Acteurs privés de la formation des élus/élues : Fréquence commune, Mon Mandat Local, Elu.e.s du futur, Idealco, Ihedate, Demsoc...

Médiateurs, prescripteurs, acteurs publics et parapublics: Alecoe, CAUE 95, CAUE 91, CAUE 69, Ademe, ANCT, Urbact, Cerema, CDC, CERDD.

LES ÉTAPES :

- ◆ Identifier un thème et des élus/élues mobilisés sur celui-ci.
- ◆ Construire un premier module socle puis, à l'issue du module, accorder un temps de débrief suffisamment long pour identifier les besoins des élus/élues et coconstruire la ou les sessions rebonds.
- ◆ Évaluer la progression en fin de formation, ses impacts et les projections à moyen et long terme, voire imaginer un rebond éloigné dans le temps (un an plus tard par exemple).



D'autres idées de recettes à explorer !

- ★ **Une université buissonnière**, pour offrir aux élus/élues la possibilité de s'intégrer dans un corpus de formation pensé en mode "festival", dans lequel on n'est pas obligé de participer à toutes les interventions, mais où l'ensemble est documenté et accessible à posteriori, en mode "replay", "fanzine", "fil rouge", etc.
- ★ **Un café formation**, assuré une fois par mois, à un créneau défini, sur le principe de la permanence, sous la forme d'une salle de visioconférence ouverte par exemple. Il y est possible de "passer une tête" pour prendre un café et discuter que ce soit de façon régulière ou ponctuelle. Pour les animateurs, différentes options : interroger les élus/élues sur ce qu'ils ont appris ou comment, valoriser toutes les formes d'autoformation, les orienter vers des ressources quand ils viennent avec un nouveau sujet (par exemple, "ces dernières semaines, on parle de sobriété, je manque de lectures pour me nourrir sur le sujet"), etc.

Une piste supplémentaire ?



CHAPITRE 2

TRANSFORMER LA POSTURE DES ÉLUES/ÉLUS

L'enjeu de transition implique, pour les élues/élus locaux, une évolution en termes de mode d'exercice du pouvoir et de posture. En lien avec la prise de conscience de l'urgence environnementale et une mise en doute de l'efficacité de l'action publique, les citoyens se saisissent du local comme un levier pour construire des alternatives à l'échelle du territoire vécu.

Au-delà des initiatives citoyennes, comment les élus/élues peuvent-ils s'appuyer davantage sur un écosystème d'acteurs locaux, sans lesquels la transition ne peut avoir lieu, en envisageant de nouvelles coopérations ? Si ces mobilisations collectives sont une opportunité, comment mieux appréhender les conflits locaux que suscitent parfois les projets de transition dans leur traduction opérationnelle ? Dans quelle mesure le projet politique de transition se traduit-il dans la gouvernance de la collectivité, au sein de l'exécutif municipal comme entre les élues/élus et leur administration ? Enfin, comment l'élue/élu peut-il être en mesure d'imprimer une ambition collective, une vision systémique, lorsqu'il a "la tête dans le guidon" durant le mandat ?

Il s'agit de garantir aux parties prenantes locales l'accès à l'information, le partage des savoirs et la compréhension des enjeux, de considérer le conflit comme un vecteur d'innovation, d'adopter un rôle de facilitateur et de renoncer à une posture de sachant et de super-décideur, d'accepter le temps de l'expérimentation plutôt que l'urgence du résultat, et de faire des allers-retours fréquents entre des enjeux macro et l'échelle d'action locale.

Autant de défis qui viennent interroger le partage des rôles, les modes de gouvernance et les interactions entre les autorités publiques et l'ensemble des acteurs de la transition, y compris les habitants eux-mêmes. Si les reconfigurations intercommunales ont dessaisi l'élue/élu local de ses fonctions politiques, "l'enfermant dans une fonction de service après-vente de l'action publique intercommunale" (Nicolas Rio), les thématiques de transition sont l'occasion pour lui d'explorer une posture de maïeuticien. En portant une grande attention aux forces vives du territoire, en déployant une écoute pour comprendre les besoins d'accompagnement et les contraintes des différents acteurs, l'élue/élu local peut mobiliser l'existant pour révéler les énergies, les compétences et savoir-faire locaux.

Comment imaginer la formation moins comme le lieu de montée en compétence et en savoirs techniques, que comme celui d'expérimentation de ces nouvelles postures, afin de permettre aux élues/élus, de retour dans leur circonscription, de trouver leur juste rôle ? Quelles modalités et contenus de formation inventer, par exemple, pour changer les styles de leadership, promouvoir des visions plus systémiques, des fonctionnements plus ouverts et coopératifs, ou encore mieux relier théorie et action ?

CONSTAT CLÉ 1

SORTIR DES SILOS, EMBARQUER L'ENSEMBLE DE L'EXÉCUTIF MUNICIPAL

La question du partage des rôles se joue d'abord à l'intérieur de l'équipe municipale. Passer d'une équipe de campagne à une équipe qui gouverne ensemble n'est pas facile. Comment continuer à travailler avec les autres élus/élues alors que les intérêts défendus divergent ? Comment défendre son point de vue et convaincre au-delà de sa délégation ? Comment ne plus passer pour un « empêcheur de tourner en rond » auprès de l'élu/élue aux finances quand on parle d'écologie ? Comment construire son rôle d'élu/élue à la transition et faire partager les orientations au sein d'une collectivité qui fonctionne souvent en silos avec des frontières nettes entre les services et les délégations ? Parce que la transition nécessite de partager les enjeux, une piste est de former collectivement l'ensemble de l'équipe municipale.

“Il faut aider à mettre en œuvre la transition, y compris dans l'organisation et le fonctionnement de la collectivité. Il faut casser les silos entre les services et décloisonner.”

“ En tant qu'élus, nous avons un gros travail de conviction à mener auprès des autres élus et plus encore auprès des services techniques (ceux qui vont mettre en œuvre) pour que ces sujets de transition soient pris en compte.”



CONSTAT CLÉ 2

MIEUX CONSTRUIRE SON RÔLE POLITIQUE

Le partage des rôles entre élu(e)s et services est un sujet souvent évoqué, surtout lorsque l'on parle transition. Jusqu'où renforcer son expertise technique ? Si un socle de connaissances minimal est indispensable, c'est sur son rôle politique –définir des orientations, donner du sens à l'action publique, relayer les demandes des citoyens– que l'élu(e) doit, avant tout, construire sa légitimité. Cela suppose de pouvoir s'appuyer sur une ingénierie suffisante, ce qui n'est pas toujours le cas dans les collectivités rurales et périurbaines. Améliorer et fluidifier les relations avec les services de la commune et de l'intercommunalité est un enjeu.

Si la plupart des formations existantes répondent bien aux attentes en matière de décryptage juridique, fiscal et technique, elles répondent rarement en revanche au besoin actuel de réinvention de la fonction d'élu/élue local, dans un contexte de défiance citoyenne, et d'accélération des transitions écologique, économique, sociale et démocratique.

“Les élu(e)s ne sont pas seuls sur une île déserte : il y a d'autres élus, des techniciens, des acteurs de l'État. Il y a de part et d'autre des points de vue collectifs sur ce que chacun attend de l'autre. L'imbrication avec les autres acteurs est un élément qu'il faut prendre en compte.”

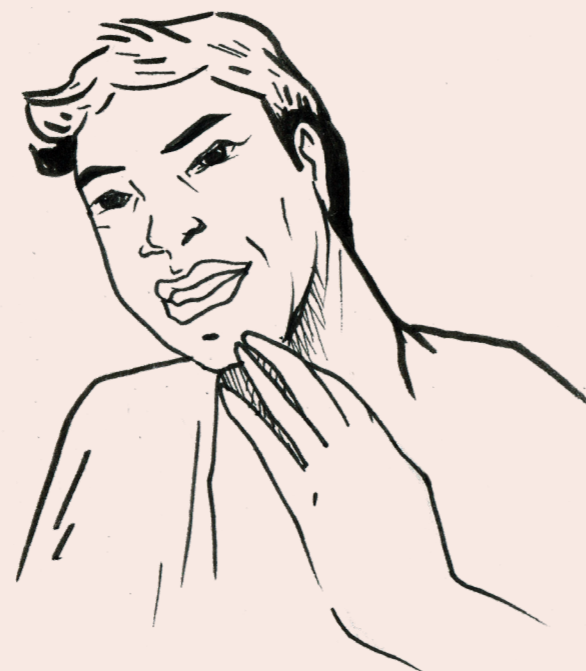
“C'est bien d'impliquer les services techniques dans la formation surtout si on est dans la réalisation, ou du moins dans le début d'une réalisation ; il faut qu'on parle le même langage et qu'on ait les mêmes références.”

CONSTAT CLÉ 3

PRENDRE DE LA HAUTEUR POUR MIEUX RÉSOUDRE LES PROBLÈMES LOCAUX

Nombre d'élus/élues notamment ceux qui entament leur premier mandat ont le sentiment d'avoir « le nez dans le guidon » et expriment le besoin de faire un pas de côté et de prendre de la hauteur. Mais ils affichent aussi, en ce début de mandat, le besoin de passer rapidement à l'action et de s'ancrer dans les problématiques de leur territoire.

Quels outils pour agir dans le temps court du mandat, tout en restant ambitieux et en prenant de la hauteur ? Il s'agit de leur présenter des exemples inspirants dont ils peuvent s'emparer, en privilégiant la proximité géographique et la similarité des territoires.



“ Les élus/élues ont besoin de grands projets qui nourrissent des idées politiques et une vision mais ils ont besoin aussi de choses très pratiques.”

“ Prendre de la hauteur ? La transition énergétique est en marche, il ne faut pas passer deux ans à se demander ce qu'on va faire, il faut faire rapidement des choses pratiques et simples.”

CONSTAT CLÉ 4

S'APPUYER SUR LES CONFLITS POUR INNOVER

Face à la nécessité de mobiliser l'ensemble des parties prenantes - élus/élus, services techniques, habitants, société civile- sur le sujet complexe et transversal des transitions, nombre d'élus/élues ont le sentiment de se heurter à des résistances, y compris au sein de leur propre majorité. Les tensions peuvent se transformer en conflits. Accepter et gérer les conflits pour aller vers des solutions partagées, proposer des outils de simulation pour dépasser les tensions sont des pistes d'expérimentation.

“ Ceux qui viennent à nous veulent comprendre ce qui structure un conflit, pourquoi ça existe, ce qui se joue, pourquoi ça leur arrive à eux, comment ils peuvent intervenir. Ça, je ne sais pas le faire en deux ou trois jours. Ils ne veulent pas juste une recette ou un outil.”

“ J'ai le sentiment de passer pour une empêcheuse de tourner en rond quand j'aborde les sujets de transition écologique et de biodiversité dans ma commune.”

Des recettes inspirantes :

★ Mission repérage un élu/e et un artiste ↗

des rencontres itinérantes pour changer de posture et expérimenter une approche sensible de la ville.

★ Les dispositifs de **Community researchers (UK)** ↗

qui proposent, pour mieux comprendre les enjeux de telle ou telle communauté, de recruter et former des enquêteurs chercheurs au sein même de celle-ci.

★ La fresque du climat ↗

pour transmettre les grandes lignes du sixième rapport du Giec, clarifier les interactions entre les modes de vie et les cycles géochimiques qui font notre environnement, et prendre la mesure des changements climatiques déjà à l'œuvre de l'échelle macro à l'échelle micro.

★ Les jeux de rôle pour apprendre des contraintes ↗

d'autres types d'acteurs et apprendre à questionner les modalités de décisions collectives.

★ Ateliers "énergie climat" ↗

un dispositif public de séminaires organisés par l'AREC, Agence Régionale Energie Climat avec et pour les élus/élues d'un territoire pour mobiliser et préparer les futurs plans climat air énergie (PCAET).

★ Les Ateliers 2tonnes

pour prendre conscience de la variété des scénarios possibles pour limiter le changement climatique en atteignant ces fameuses 2tonnes par an et par personne, d'ici à 2050. L'atelier permet d'apprendre des ordres de grandeur d'impact estimés par le modèle du bilan carbone et d'explorer les interactions entre des mesures dites individuelles et des mesures plus collectives, ou bien entre différentes mesures collectives. Il permet aussi de se familiariser avec des mesures hypothétiques et de commencer à se forger une opinion à ce sujet, données à l'appui : les quotas carbone individuels, le végétarisme dans la restauration collective, le renouveau du parc automobile pour quitter les moteurs thermiques...

Enfin, il permet de se sentir galvanisé et motivé par la possibilité d'atteindre effectivement 2 tonnes en 2050. En bref, un atelier à organiser après une fresque du climat, pour sortir de son sentiment d'impuissance.

★ D'autres idées ?

OBJECTIF

**FAIRE UN PAS DE CÔTÉ,
PRENDRE DE LA HAUTEUR**

De nombreux élus/élues expriment le besoin de prendre du recul par rapport aux pressions du quotidien durant leur mandat, de penser et d'agir de manière plus systémique sur les transitions, de passer de la posture de sachant à celle de l'élue/élu qui accepterait de douter, d'écouter, de coopérer, de zoomer/dézoomer sur les problèmes, de faire un pas de côté.

Le besoin de prendre de la hauteur est présent, même en début de mandat, à condition de ne pas perdre de vue l'objectif opérationnel qui est lui aussi bien présent.

Les expérimentations chercheront à :

- ★ Identifier les conditions nécessaires pour permettre aux participants de se sentir en droit de tâtonner, de douter, de voir leurs points de vue bousculés.
- ★ Prendre des temps de “respiration” pour échanger sur des sujets de fond.
- ★ Mettre les élus/élues en capacité d'intégrer la transition de manière transversale par rapport à des thématiques extérieures à la délégation transition (marchés, finances ...).



RECETTE PHARE :

LES ÉLUS/ÉLUES ENQUÊTEURS

Il s'agit ici d'amener les élus/élues à faire un pas de côté et prendre de la hauteur en les transformant en enquêteurs sur un thème à enjeu pour la transition : par exemple, comment d'autres élus/élues ont-ils enclenché un projet de méthanisation sur leur territoire ? Comment, lorsqu'on fait partie des familles précaires, aborde-t-on les dispositifs de rénovation énergétique ? Quel est le spectre des dispositifs d'implication des habitants, quels effets produisent-ils ? Se confronter à d'autres points de vue en se glissant dans un autre rôle, apprendre des autres tout en étant actif, orienter les questions et alimenter au plus près son propre projet, sont des manières d'y parvenir.

**Cette recette est pour
vous si vous souhaitez :**

- › Permettre aux élus/élues de se décaler, de se confronter au terrain, d'engager un autre dialogue avec les acteurs locaux.
- › Aller chercher, à la source, des informations utiles pour le mandat et la construction de sa posture.
- › Mieux comprendre les processus, les options en matière d'élaboration de projet et de prise de décision.

On sera content si...

- › Le format permet d'apprendre des autres, de confronter différents points de vue via le travail collectif et de changer de regard via le dispositif d'enquête.
- › Il permet d'outiller et de donner des méthodes pour observer, comparer et mettre en œuvre.
- › Le dispositif influe sur la manière de travailler des élus/élues, et/ou concrètement sur des projets ou politiques publiques de la collectivité.

LES BONS INGRÉDIENTS

• Des élus/élues souhaitant explorer un sujet qui demande, au-delà d'une appropriation technique, de croiser les sources et les expériences (retours d'expériences, usages, diversité d'analyses et de points de vue, etc.) et qui ont envie d'acquérir de l'expérience.

Mise en œuvre : **4 mois**

Niveau de difficulté : **★★★★**

DES EXEMPLES D'ACTEURS AVEC LESQUELS NOUS POURRIONS TESTER CETTE RECETTE...

Dans le cadre du projet Prométhéa porté par l'agence régionale Énergie-climat, département de L'Institut Paris Region, un groupe d'élus/élues seine-et-marnais mènera l'enquête auprès d'autres élus/élues qui, ailleurs en France, ont mené sur leur territoire un projet de méthanisation. Il s'agira d'identifier les bons conseils, les écueils à éviter, les controverses soulevées par de tels projets, afin d'enclencher au mieux le leur sur leur territoire. Il s'agira également d'initier une mise en réseau de ces élus/élues sur cette thématique.

LES ÉTAPES :

- ◆ Définir le sujet de la formation, le besoin et le bon angle pour l'aborder ainsi que l'objectif avec un petit groupe d'élus/élues.
- ◆ Identifier les ressources à mobiliser, les personnes et les terrains à enquêter.
- ◆ Préparer et outiller l'enquête et ses différentes phases : guide et processus d'entretiens, entretiens, veille, documentation, analyses des entretiens ; on peut embarquer les participants dans la production de ces outils.
- ◆ Cartographier et analyser, collectivement, les apprentissages de l'enquête. Cette cartographie pourra former un livrable de la session.
- ◆ Organiser un temps de débrief en fin de session, pour partager les apports tant sur le plan de la méthode que des contenus. Identifier pour chacun une ou deux étapes qui pourraient donner des suites concrètes à la session.



D'autres idées de recettes à explorer !

- ★ **Des séances « en Thérapie » pour prendre du recul**, construire sa place, transformer la frustration en ressource. Il s'agirait de proposer un espace abrité, réflexif pour permettre aux élus/élues de comprendre leurs marges de manœuvre dans le contexte précis qui est le leur (à contre-courant des benchmark d'idées inspirantes et autres bonnes pratiques), ouvrir une remise en perspective historique (pour mieux comprendre la trajectoire de leur commune) et se relégitimer (non pas comme super-héros ou figurants, mais en s'appropriant leur propre marge de manœuvre).
- ★ **Balade sensible "Vis ma vie"** (habitant et élu/élue) et autres jeux de rôle et mise en situation pour déjouer la posture du décideur, des études et des rapports d'experts, pour se couler dans l'expérience des habitants de sa commune, des usagers des services et des espaces publics du quotidien, comme point de départ pour les ré-interroger.
- ★ **Une série de podcasts de 20 à 30 minutes** dont les élus/élues seraient curateurs pour d'autres élus/élues permettant d'aborder des sujets clés (finances, marché public...).

Une piste supplémentaire ?

OBJECTIF

**AGIR CONCRÈTEMENT,
TOUT EN RESTANT AMBITIEUX**

Afin d'incarner la transition, de construire une vision ambitieuse, d'élaborer des projets démonstrateurs et un récit pour leur donner du sens, les élués/élus ont besoin de faire le lien entre les échelles, les acteurs et les enjeux. Comment "faire atterrir" la pensée d'un Bruno Latour sur un territoire donné, tout en intégrant ses interdépendances, ses acteurs et ses caractéristiques ? Comment s'approprier les matériaux de projets de recherche de longue haleine pour en dessiner les traductions et les implications locales ? Comment faire le lien entre une stratégie de relocalisation alimentaire et des leviers concrets, comme l'achat public ?

Il s'agit de dessiner des formats pour favoriser la rencontre entre des mondes qui n'ont pas pour habitude de se côtoyer et ainsi promouvoir des dynamiques de changement, de synchroniser pensée théorique et réalité quotidienne des acteurs publics. Cela repose notamment sur un cadre permettant de reconnaître les savoirs et les compétences de chacun, d'organiser un décryptage collectif et développer un langage commun, de nourrir des traductions concrètes afin d'aller au-delà des formats habituels de conférences.



RECETTE PHARE :

**UN ATELIER POUR PASSER
DU MACRO AU MICRO, ET RETOUR**
(sur mon territoire)

Un chercheur/chercheuse ou VIP de la transition vient participer à un atelier dans une collectivité d'accueil. Il s'approprie et reformule les défis auxquels sont confrontés les élués/élus et les services, pour travailler ensuite sur les tensions entre des approches inscrites dans un contexte organisationnel et territorial donné et des approches plus globales et systémiques.

**Les expérimentations
chercheront à :**

- ★ Aider les élués/élus à conceptualiser et à construire un argumentaire convaincant qui dépasse l'échelle du territoire.
- ★ Amener une personnalité à faire atterrir ses connaissances sur un territoire et à comprendre les défis concrets auxquels sont confrontés les élués/élus.
- ★ Traduire ce dialogue entre le macro et le micro en des initiatives concrètes pour le territoire.

**Cette recette est pour
vous si vous souhaitez :**

- › Maîtriser les impacts "globaux" d'une action territoriale, en matière de transition.
- › Tester une démarche collective de production de connaissances.
- › Construire, au sein d'une équipe municipale, un même langage et une compréhension partagée des enjeux.

LES BONS INGRÉDIENTS

- Des élués/élus qui cherchent, en début de mandat, à poser une ambition forte et collective.
- Des chercheurs ou experts (par exemple: Valérie Masson-Delmote, paléontologue et coprésidente d'un des groupes de travail du Giec, Bruno Latour ou Pablo Servigne, intéressés à explorer la traduction concrète de leurs analyses, à passer en mode recherche-action).

Mise en œuvre : **6 mois**

Niveau de difficulté : ★★

DES EXEMPLES D'ACTEURS AVEC LESQUELS NOUS POURRIONS TESTER CETTE RECETTE...

L'Agence Locale énergie climat Ouest Essonne (ALEC), qui accueille sur son territoire, en lien avec le campus du plateau de Saclay, un vivier de chercheurs et de penseurs liés aux questions de transition ; l'expérimentation pourrait par exemple s'intéresser au sujet de la sobriété énergétique.

LES ÉTAPES :

- ◆ Constituer un groupe d'élus/élus intéressés et motivés et poser avec eux le cadre qui permettra d' "ouvrir le capot" de leurs pratiques aux experts.
- ◆ Identifier et enrôler une personnalité inspirante.
- ◆ Coconstruire avec elle et les élus/élus de la collectivité concerné le cadre de l'atelier : orientations, moyens, calendrier, implication des élus et services...
- ◆ En fin d'atelier décliner les pistes d'action et, un mois après, faire un bilan de leur mise en œuvre.

On sera content si...

- › La méthode apporte des clés de compréhension communes, élaborées par tous.
- › Elle peut s'appliquer à différentes thématiques.
- › Les interactions se poursuivent dans le temps, même de manière informelle.



D'autres idées de recettes à explorer !

- ★ **Un atelier pour transformer des matériaux** de chercheurs sur un sujet complexe comme la sobriété énergétique par exemple, en éléments digérables et mobilisables par les élus/élus sur leur territoire.
- ★ **Un jeu de construction d'une vision commune** type "fresque du climat" adapté au territoire.
- ★ **Une boîte à outils pour comprendre son territoire** et naviguer entre les échelles, etc.

Une piste supplémentaire ?

OBJECTIF

MIEUX S'ARTICULER AVEC LES SERVICES TECHNIQUES

La transition ne concerne pas que les politiques publiques, mais doit aussi irriguer les modes de faire internes. Comment imaginer des fonctionnements plus démocratiques mieux respectueux de l'humain ?

Si les élus/élues s'appuient sur l'expertise de leur administration, les modalités de travail en commun sont souvent à bonifier. L'enjeu est de construire un cadre de confiance entre élus/élues et techniciens, fluidifier les relations et mieux articuler le rôle de chacun.

Il faut, par exemple, veiller à une bonne transmission des informations entre élus/élues et techniciens, être attentif à mettre les mêmes contenus derrière les mots et à expliciter les divergences éventuelles, bien organiser les calendriers pour tenir les délais et pour que les décisions soient prises au bon moment. Clarifier les modalités de travail, bénéficier de temps communs est encore plus important en début de mandat lorsque l'on travaille sur des sujets nouveaux.

Il s'agira donc ici de penser des dispositifs pour dessiner des formes de gouvernance plus partenariales au sein de la collectivité, construire un cadre de confiance entre élus/élues et techniciens, fluidifier les relations et mieux articuler le rôle de chacun.



RECETTE PHARE :

MON PETIT CAFÉ MENSUEL ÉLUES/ÉLUS ET TECHNICIENS

Une fois par mois entre 8h et 9h, un élu/élu et un technicien reviennent ensemble, en petit comité, sur un sujet ou une expérience commune dans leur collectivité : urbanisme transitoire, acceptation sociale des projets de méthanisation, refonte des budgets participatifs, etc. Ils s'en transmettent les enjeux et apprentissages sur différents plans ; chacun apporte un objet qui symbolise pour lui le résultat de ce projet.

Les expérimentations chercheront à :

- ★ Aider les élus/élues et techniciens à monter en compétences sur un même sujet, à spécifier les rôles et missions de chacun tout au long du processus de formation, à permettre une meilleure compréhension mutuelle.
- ★ Améliorer la réalisation des projets en termes de qualité, de relations, et de résultats, déboucher sur des actions concrètes dans la dimension managériale de la relation.
- ★ Explorer des modes de gouvernance et d'organisation plus collectifs au sein de l'administration.

Cette recette est pour vous si vous souhaitez :

- › Instaurer une relation de pair à pair élu/élu et technicien dans un espace protégé (cadre, petit comité, etc.).
- › Améliorer la menée des projets, sur le plan organisationnel, managérial, etc., dépasser les freins existants, permettre aux dissensus et idées de s'exprimer.
- › Permettre à l'élu/élu de trouver son juste rôle.

LES BONS INGRÉDIENTS

• Des paires d'élus/élues et techniciens issus de la même collectivité, partageant des thématiques et/ou mobilisés sur des projets communs, prêts à des modes de relations "horizontaux", prêts à l'écoute et au dialogue.

Mise en œuvre : **3 mois**

Niveau de difficulté : ★★

DES EXEMPLES D'ACTEURS AVEC LESQUELS NOUS POURRIONS TESTER CETTE RECETTE...

Ce dispositif pourrait être testé dans le cadre de l'accueil des nouveaux élus/élus départementaux ou régionaux, permettant ainsi de construire en démarrage de mandat une compréhension partagée des sujets et, pour les nouveaux élus/élues, une meilleure appréhension de leur administration.

LES ÉTAPES :

- ◆ Recruter des élus/élues et des techniciens au sein d'une collectivité, constituer des paires partageant des délégations ou porteurs de projets communs.
- ◆ Identifier et bloquer un créneau hebdomadaire ou bimensuel dans les agendas de chacun et établir un planning de rendez-vous fixes pendant trois mois.
- ◆ Après trois mois, faire un bilan des sujets et problèmes traités lors de ces rendez-vous "informels" à la fois via un questionnaire individuel et via un entretien commun avec les paires élus/techniciens.

On sera content si...

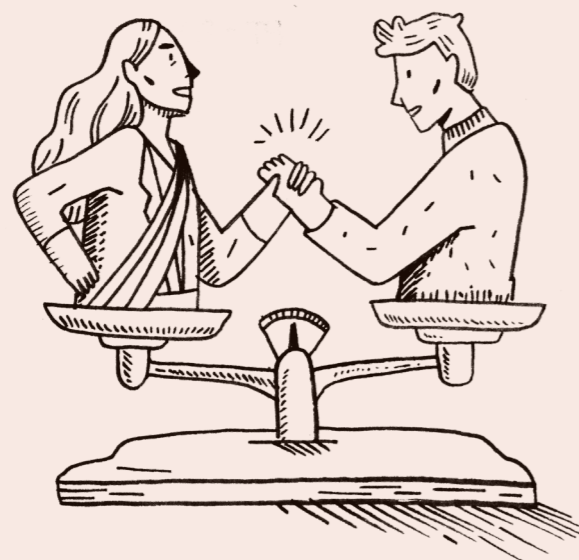
- › Le format informel et réflexif permet de construire des clés de compréhension communes.
- › La régularité permet d'instaurer des rituels frugaux de retour sur expérience et de relation interpersonnelle.



D'autres idées de recettes à explorer !

- ★ **Une thérapie de couple élus/élues et techniciens**, pour explorer dans un cadre protégé un projet donné, en donnant la possibilité à chaque point de vue de s'exprimer et de s'écouter.
- ★ **Un démarreur bienveillant** pour permettre aux élus/élus d'affiner un sujet émergent et de réinterroger leurs problématiques : une session au cours de laquelle ils échangent avec des agents et/ou des ressources extérieures suivant un cadre et un protocole définis à l'avance. L'objectif est de créer un cadre protégé, en dehors des circuits de travail habituels.

Une piste supplémentaire ?



CHAPITRE 3

MIEUX TRAVAILLER AVEC SES PAIRS, FAIRE SYSTÈME

Sortons de l'idée que la transition peut être incarnée par un seul élu/élue et de l'image d'épinal de l'élu/élue omniscient ou de celle du notable paternaliste en représentation permanente ! Face aux défis environnementaux, sociaux, démocratiques, économiques... , ils/elles ne peuvent agir seuls.

Comment organiser des espaces de co-apprentissage, de compagnonnage entre élus/élues pour leur permettre de consolider leurs idées, leurs approches ? Comment les aider à créer, localement, une dynamique collective et à embarquer les autres élus/élues, les services, les acteurs locaux et les habitants ? Comment prendre acte des interdépendances pour dessiner de nouvelles coopérations ?

Il s'agit de faire émerger une figure d'élu/élue animateur et un leadership partagé, afin d'agencer le rôle de l'élu/élue avec celui de ses pairs et des autres acteurs locaux. En termes de formation, ce chapitre propose de dépasser une approche individualisée pour l'appréhender comme un dispositif pensé et mobilisé collectivement.

CONSTAT CLÉ 1

INVESTIR LE PAIR À PAIR, TOUT UN CHANTIER !

Partager les modes de faire, réussites et échecs dans un cadre protégé ; offrir ou recevoir un regard extérieur sur une situation et prendre du recul sur sa propre expérience ; s'inspirer, se renforcer, se légitimer... Les dynamiques de pair à pair sont plébiscitées par les élus/élues. Elles les aident à mieux bâtir leur rôle, à construire une vision plus ambitieuse pour leur territoire. Cet échange entre pairs est d'autant plus important que les profils évoluent : féminisation, trajectoires hors parti, etc.

La mise en réseau fait partie des externalités positives de toute formation, notamment lorsque celles-ci se déroulent dans un cadre impliquant une conception commune de la transition (par exemple les ateliers de la Fabrique des transitions), fondé sur une dynamique militante (par exemple les formations liées à un parti politique) ou le partage d'enjeux (par exemple des formations destinées à appuyer les femmes dans leur investissement du champ politique).

Comment mieux investir et outiller cette dimension ? Quelles sont finalement les paires à former, en fonction de quelles intentions : élus/élues de longue date *versus* nouveaux élus/élues, élus/élues de communes de tailles similaires *versus* de territoires complémentaires, élus/élues *versus* techniciens, etc.?



“Pendant l'élaboration du programme de campagne, mon équipe et moi sommes allés faire une journée de formation à Loos-en-gohelle. Le fait de s'y rendre en groupe nous a rapproché et permis de nous positionner sur certains sujets.”

“ Le chemin pour y aller était tout aussi important que ce qu'on a vu là-bas.”

CONSTAT CLÉ 2

LES HYPERS VOISINS : DE L'IMPORTANCE DE BON VOISINAGE

Un constat unanime ressort de notre enquête : l'importance d'organiser la proximité, de mobiliser les ressources locales, avant d'aller s'inspirer ailleurs. Comment organiser ces échanges entre élus/élues, renforcer les réseaux, dessiner des synergies locales ? Comment, dans des territoires disposant parfois de peu d'ingénierie et dans lesquels les élus/élues sont de fait mobilisés sur tous les chantiers, s'appuyer sur les compétences disponibles à proximité, mutualiser les moyens, les expériences, les projets ?

Si les élus/élues sont en demande de moyens pour prendre du recul, ils préfèrent investir un périmètre proche, privilégiant l'opérationnel et les actions concrètes sur leurs territoires. Les propositions de formation "au-delà des frontières" jouent presque, de façon ambiguë, le rôle de repoussoir. Pour autant, les plus expérimentés y voient, eux, un réel intérêt pour consolider leur position, rapporter des exemples inspirants, fédérer localement.

"Prendre de la hauteur, c'est bien mais attention à ne pas y passer trop de temps. On risque de se perdre un peu, il doit nous rester du temps pour mener les actions qui doivent l'être à l'échelle de la commune."

"Le territoire local, c'est la réalité de notre échelle, là où nous avons de l'impact."



"Ça prend du temps et de l'énergie pour mobiliser les habitants et on s'essouffle pour peu de résultats au final car c'est souvent les mêmes qui participent."

"La résilience, c'est notre objectif à tous et c'est indissociable de la justice sociale."

CONSTAT CLÉ 3

GOUVERNER ENSEMBLE : IL FAUT MIEUX MOBILISER LES HABITANTS !

L'impératif de transition est indissociable d'une démocratie plus inclusive appuyée sur de nouvelles modalités d'implication des citoyens. C'est une des conditions de son acceptabilité et de son appropriation.

Favorisées par la proximité, nombreuses sont les initiatives citoyennes en faveur des transitions dans les territoires ruraux et périurbains franciliens. Pour mieux les accompagner, comment s'orienter dans la diversité des dispositifs existants, des différents types de budgets participatifs aux expérimentations de gouvernance partagée inspirées du municipalisme et des communs ? Il s'agit autant pour les élus/élues d'identifier le bon niveau de partage de pouvoir et de responsabilité, que de comprendre les types de montage propices à une coopération avec les citoyens, les mécanismes d'une gouvernance partagée des ressources ou de gestion des conflits.

Il est aussi question de contribuer à redonner confiance dans l'action publique et de lutter contre la défiance ou la désaffection des citoyens vis-à-vis de la représentation politique.

Des recettes inspirantes :

★ **Investies** ↗, **cousin de She Should Run** ↗ ou **Emily's list** ↗

aux USA, des dispositifs qui soutiennent l'émergence d'une nouvelle génération en politique en construisant des communautés basées sur le co-apprentissage et la solidarité.

★ **Bruded** ↗

un réseau d'échange d'expériences de développement local entre collectivités territoriales en région Bretagne.

★ Les groupes de co-formation/croisement des pratiques organisés par **ATD Quart Monde** ↗

pour croiser les savoirs de personnes en situation de précarité et de professionnels qui travaillent avec elles.

★ **Jean-François Caron, maire de Loos en Gohelle**

qui accueille quelques jours le chef d'une tribu Jivaro pour comparer leurs expériences de transition...

★ **D'autres idées ?**



OBJECTIF

**FAIRE COMMUNAUTÉ
POUR FAIRE TRANSITION**

Les élus/élus porteurs de sujets de transition partagent souvent leur difficulté à “embarquer” leurs collègues. Sollicités sur une grande diversité de sujets sans en avoir nécessairement l’expertise et les clés de lecture, comment trouver le juste recul ou la bonne posture et sortir d’un sentiment trop fréquent d’isolement?

S’appuyer sur des réseaux de pairs permet de renforcer leur sentiment de légitimité, d’apprendre ensemble, de s’inspirer des projets démonstrateurs pour trouver des solutions pour leur territoire et de convaincre leurs collègues de partager réussites et échecs, etc.

**Les expérimentations
chercheront à :**

- ★ Permettre à un groupe d’élus/élues de partager des infos et ressources, de s’entraider et s’inspirer, de coopérer.
- ★ Identifier des points tangibles de montée en compétences collective.



RECETTE PHARE :

**UN GROUPE D’ENTRAIDE
MUTUELLE POUR SORTIR
DE L’ISOLEMENT**

Les élus/élus locaux se sentent esseulés face à l’impératif de transition écologique. Pour y remédier, cette piste s’inspire des Groupes d’Entraide Mutuelle organisés par les associations d’usagers en santé mentale ou en grande précarité, qui mettent l’accent sur l’autoformation, l’horizontalité (et la mise à distance de l’institution), le principe de pair-aidance.

Il s’agit ainsi de créer un cadre protégé pour permettre aux élus/élus de partager et d’avancer sur un problème commun.

**Cette recette est pour
vous si vous souhaitez :**

- › Aider les élus/élus à sortir de l’isolement, à se légitimer, à construire leur rôle et leur permettre d’identifier et partager les problèmes qu’ils rencontrent pour les partager.
- › Prendre les enjeux de transition « à hauteur d’élue/élu », être au plus près de leurs besoins et de leurs expériences vécues.
- › Encourager des formes de coopération et de complémentarité en initiant une relation d’échange qui puisse se prolonger dans le temps.

On sera content si ...

- › Des élus/élus parviennent à identifier un problème spécifique rencontré et à mobiliser d’autres en diffusant son problème pour former un groupe de pairs.
- › Ils/elles s’organisent pour conduire et animer eux-même 4 à 5 sessions.
- › À la fin d’un premier cycle, ils/elles sont en mesure d’identifier des points tangibles de progression pour chacun.
- › À la fin le groupe dessine des stratégies de réponse à leurs problèmes communs (sujets, intervenants, méthodes...).

LES BONS INGRÉDIENTS

- Des élu(e)s qui ne soient pas déjà intégrés dans des réseaux identifiés sur les transitions, désireux de trouver un cadre d'échange protégé entre pairs.
- Un coach facilitateur, qui aidera les élu(e)s volontaires à cerner le problème qu'ils souhaitent et à poser le cadre de confiance et d'échange.

Mise en œuvre : **6 mois**

Niveau de difficulté : ★★★★★

DES EXEMPLES D'ACTEURS AVEC LESQUELS NOUS POURRIONS TESTER CETTE RECETTE...

Un groupe de 4 à 5 élu(e)s membres du conseil d'administration de l'Agence énergie climat Ouest Essonne.

LES ÉTAPES :

- ◆ Identifier et cerner, avec quelques élu(e)s volontaires, le problème à partager (mettre en œuvre l'objectif de zéro artificialisation des sols, conduire un projet d'urbanisme transitoire, réorienter la dépense publique dans un objectif de transition, etc.).
- ◆ Lancer un appel à pairs, qui permettra de recruter des élu(e)s rencontrant la même difficulté, afin de former le groupe d'entraide. Le mode de recrutement pourra être un test en soi : l'élu(e) partagera-t-il son problème en son nom propre, anonymisera-t-on le porteur, voire inventera-t-on un élu(e) fictif ? L'invitation sera-t-elle diffusée dans un cercle proche, sur un même territoire, sur les réseaux sociaux... ?
- ◆ Organiser une première rencontre facilitée par le coach qui permettra de poser l'objet, l'objectif, le cadre, la temporalité, le format et le mode d'animation (animation tournante par un élu(e), facilitation externe, etc.).
- ◆ Quatre à cinq sessions suivantes menées par les élu(e)s eux même, sur les modalités qui leur conviennent le mieux (en présentiel, à distance, ou autre ; tôt le matin, tard le soir, au déjeuner. 30 minutes, 2 h, une journée, etc.).
- ◆ Mener un temps de debrief avec le coach facilitateur pour faciliter un retour sur expérience et identifier les suites possibles.



D'autres idées de recettes à explorer !

- ★ **“J'irai dormir chez vous” version collègues** qui permet à un élu(e) volontaire d'accueillir un petit groupe de 2, 3 ou 4 élu(e)s dans sa collectivité, pendant une à deux journées. Les invités se mettent au service de l'hôte autour d'un projet ou d'un sujet clé. C'est l'occasion d'échanger en toute confiance sur les réussites et les échecs de la transition et sur la façon de faire mieux - par exemple sur l'implication des citoyens dans la transition, la stratégie énergétique du patrimoine, l'achat durable... Le voyage retour est bien entendu prévu !
- ★ **Un événement sur un fil WhatsApp d'élu(e)s/élus**, afin de tester l'animation d'une communauté sur les réseaux sociaux !
- ★ **Des élu(e)s formateurs d'un jour**, comme c'est le cas dans le réseau Urbact par exemple, qui permet de prendre les sujets et les outils de formation "à hauteur d'élu(e)s".

Une piste supplémentaire ?

Une inspiration :

Le Réseau des parents parfaitement imparfaits, un collectif d'accompagnement à la parentalité composé exclusivement de parents bénévoles engagés pour offrir un cadre aux parents qui souhaitent, à l'échelle d'une commune, d'un quartier, partager, s'entraider et s'auto-former dans leur expérience de parentalité. Chaque groupe identifie ses propres sujets de travail (écrans, harcèlement scolaire, etc.), ses objectifs, sa temporalité.

OBJECTIF

FAIRE ALLIANCE AVEC LES VOISINS

Pour les élus/élues de communes rurales et périurbaines, si les inspirations peuvent venir de loin, c'est avant tout dans les interdépendances locales que les transitions se tissent.

Comment se donner les moyens, localement, de projets de transition ambitieux et stimuler pour cela les coopérations ? Peut-on par exemple imaginer une gestion des compétences locales mutualisée entre des collectivités aux ingénieries diverses ? Il est pour cela nécessaire de faire du lien avec les élus/élues et les techniciens des territoires voisins pour bâtir un écosystème en s'appuyant sur l'existant.

Les expérimentations chercheront à :

- ★ Faciliter des coopérations entre collectivités d'un même territoire pour porter des projets communs, en dépassant les effets de concurrence.
- ★ Identifier des sujets communs et des compétences à partager au service des transitions et bâtir un cadre pour cela.
- ★ Développer le sentiment de légitimité des élus/élues.



RECETTE PHARE :

UNE PLATEFORME DE PRÊT DE COMPÉTENCES INTER-COLLECTIVITÉS

L'expérimentation visera à construire un cadre pour la mise à disposition temporaire d'agents entre collectivités d'un même territoire.

Il s'agit d'identifier les compétences visibles et invisibles existantes entre plusieurs collectivités, les opportunités, puis de poser les conditions pour les partager : "Je prête un technicien alimentation pour une demi journée", "élu de petite commune avec peu d'agents cherche mise à niveau au sujet de l'alimentation durable"...

De telles démarches sont exigeantes : elles demandent par exemple de la souplesse en termes de gestion des ressources humaines et l'identification de projets structurés pour mobiliser les agents. Elles ne peuvent se réaliser sans un portage politique fort.

Cette recette est pour vous si vous souhaitez :

- › Renforcer les collectivités en particulier de petite taille, en mutualisant des compétences liées aux transitions à l'échelle d'une intercommunalité, d'un département ou d'une région par exemple.
- › Permettre l'élaboration de stratégies concertées entre élus/élues de différentes communes.

On sera content si ...

- › L'expérimentation aboutit à une ou plusieurs expériences de mise à disposition de compétences entre plusieurs collectivités.
- › L'expérience de mise à disposition est intéressante ou utile pour les différentes parties (élu/élue accueillant, agent, élu/élue mutualisant...)
- › Elle permet d'initier un cadre pour développer de telles mutualisations de manière plus structurante (un système de jours de volontariat inter-collectivités, d'agents volants inter-institutions, le jumelage entre services de collectivités différentes, etc.).

LES BONS INGRÉDIENTS

- Des collectivités volontaires d'un même territoire, de tailles et d'ingénieries diverses.
- Pour chacune de ces collectivités, un ou plusieurs élus/élues, agents porteurs de sujets liés aux transitions et agents en charge des ressources humaines.

Mise en œuvre : **6 à 8 mois**

Niveau de difficulté : ★★★★★

DES EXEMPLES D'ACTEURS AVEC LESQUELS NOUS POURRIONS TESTER CETTE RECETTE...

En partenariat avec une Agence régionale de la biodiversité Île-de-France, nous pourrions explorer l'appréhension d'un enjeu commun (les inondations, la sur-fréquentation, etc.) au sein des collectivités membres d'un Parc naturel régional, pour imaginer des modalités de prêts de compétences.

LES ÉTAPES :

SESSION 1

- ◆ Partager la vision politique de transition au sein de chacune des collectivités, les réalisations, les projets en cours et dans les cartons.
- ◆ Identifier les compétences visibles et invisibles de chacune des collectivités participantes.
- ◆ Identifier une ou plusieurs opportunités de partage de mise à disposition de compétences et construire les modalités de mise en œuvre (mobilisation des agents, cadre de la mise à disposition en termes RH, juridique, définition du périmètre, de la valorisation, etc.)

SESSION 2

- ◆ Retour sur les expériences de mise à disposition avec les agents concernés.
- ◆ Identifier les modalités pour développer cette pratique de manière plus pérenne.



D'autres idées de recettes à explorer !

- ★ **Un speed dating entre voisins** : S'appuyer sur un temps qui rassemble déjà (une rencontre de tous les élus/élues de l'intercommunalité par exemple) ou l'organiser en proposant des rencontres chronométrées et aléatoires "vous avez 2 minutes chacun pour vous présenter". Après une dizaine de tours de la sorte, un temps libre permet de revenir échanger avec celles et ceux avec qui on se découvre des atomes crochus.
- ★ **Des offres groupées** : "si vous venez avec 8 élus de votre territoire, le prix de la formation est divisé par 2."

Une piste supplémentaire ?

Des inspirations :

La métropole de Toulouse

qui prête des agents aux compétences rares (ingénieur thermicien, ingénieur réseau ...) à des communes rurales de son territoire (Fabrique prospective, La coopération entre les métropoles et leur territoire).

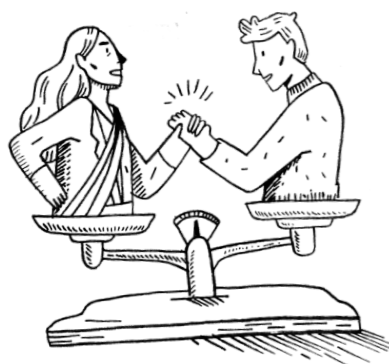
La piste de micro-mobilité professionnelle développée dans le cadre de l'enquête Réflexes Publics de la 27e Région (Enquête Réflexes publics)

OBJECTIF

CONSTRUIRE DE NOUVELLES COOPÉRATIONS ENTRE ÉLUES/ÉLUS ET HABITANTS

Pour construire les transitions, les élu(e)s ont besoin de mieux associer les habitants aux projets de la collectivité.

Mais comment naviguer dans la diversité des dispositifs de participation citoyenne et des modes de gouvernance ? Comment s'assurer de l'impact de cette participation sur la décision politique ? Quel périmètre donner à la mobilisation des habitants en fonction du projet et de la vision politique de chaque équipe municipale. Quelle dimension donner à la participation (du budget participatif de quelques milliers d'euros au cobudget sur l'ensemble des finances de la commune par exemple) ? Quel en est l'objet (le projet politique, les modalités de sa mise en place) ? Comment s'assurer qu'on ne s'adresse pas toujours aux "habitués" des dispositifs de concertation ?



Les expérimentations chercheront à :

- ★ Aider les élu(e)s à construire des projets intégrant mieux les habitants dans la fabrique des projets et des politiques publiques.
- ★ Construire avec eux une grille de lecture critique pour se positionner par rapport à l'éventail des dispositifs existants et clarifier leur ambition.
- ★ Les outiller en termes de références et de compréhension des dispositifs pour transformer leur exercice du pouvoir de manière pérenne.



RECETTE PHARE :

DU XXS AU XXL, UNE BOUSSOLE POUR S'ORIENTER DANS LA DIVERSITÉ DES DISPOSITIFS DE PARTICIPATION CITOYENNE

Cette expérimentation propose d'aider les élu(e)s à se repérer dans le paysage des modalités d'implication citoyenne, quelle qu'en soit l'ambition, et de les appuyer pour expérimenter de nouvelles modalités d'implication des habitants.

Cette recette est pour vous si vous souhaitez :

- › Comprendre, par une approche comparative et contextualisée, les avantages et limites des différents types d'outils existants pour mobiliser les habitants.
- › Ouvrir le champ des possibles et donner à voir différents modes d'association des habitants à la décision politique, ainsi que leurs implications.
- › Donner des pistes d'action concrètes pour associer les habitants, à mettre en œuvre sur le territoire des élu(e)s participants.

On sera content si ...

- › Suite à l'expérimentation, les participants testent un ou plusieurs dispositifs nouveaux d'implication des habitants sur les questions de transition, et en évaluent les effets sur la décision publique et la mise en œuvre des projets.

LES BONS INGRÉDIENTS

- Un groupe d'élus/élus volontaires et d'agents en charge des sujets de transition et de participation.
- Quelques professionnels et élus/élus autres en mesure de partager une diversité d'expériences et de degrés de mobilisation des habitants dans la décision publique.

Mise en œuvre : **4 à 6 mois**

Niveau de difficulté : ★★★★★

DES EXEMPLES D'ACTEURS AVEC LESQUELS NOUS POURRIONS TESTER CETTE RECETTE...

La coopérative Fréquence commune, ses membres travaillant sur la formation des élus/élus qu'elle accompagne.

LES ÉTAPES :

SESSION 1

- ♦ Mener une enquête auprès de 10 à 15 collectivités (élus/élus et techniciens) ayant mis en œuvre diverses modalités d'implication des habitants.
- ♦ Cartographier les dispositifs identifiés, leurs caractéristiques et leurs effets, et les controverses qui ressortent.
- ♦ Pour chaque collectivité, identifier un ou plusieurs dispositifs à tester, composer une feuille de route et des conseils de mise en œuvre.

SESSION 2

- ♦ Retour collectif sur les tests.
- ♦ Production collective.



D'autres idées de recettes à explorer !

- ★ Un dispositif « vis ma vie » d'habitant / d'élue/élu permettant une immersion dans le quotidien de l'autre, sur une durée d'une demi-journée à plusieurs jours, ou, dans le même objectif, l'organisation de sessions interactives inspirées du théâtre forum, permettant par le biais du jeu théâtral de faire émerger la parole, la réflexion et des solutions collectives sur un projet donné.
- ★ Des dispositifs événementiels de partage de connaissances **Black market for knowledge and non knowledge** ↗ qui permet à une diversité d'acteurs du territoire (15 à 40 habitants, militants, entrepreneurs, travailleurs non résidents, personnes en situation de précarité, adolescents, etc.) d'identifier et de partager leur expertise ; au cours d'un événement de 2 h à une demi-journée, il la proposent dans le cadre d'échanges en tête-à-tête d'une demi-heure avec les participants qui prennent rendez-vous. Il s'agit ainsi d'apprendre et désapprendre savoirs, savoir-vivre, pratiques, relations qui affectent leur rapport au territoire, son avenir et ses enjeux de transition. L'ensemble est documenté et partagé dans un second temps, un temps de retour peut être organisé pour examiner comment l'évènement aura influé sur les politiques et projets municipaux.

Une piste supplémentaire ?

OBJECTIF

S'APPUYER SUR L'EXISTANT

Les territoires et équipes municipales disposent de nombreuses ressources, quelquefois cachées : comment valoriser les projets, les connaissances et compétences existantes des élus/élues et de leurs équipes? Comment identifier les énergies émergentes qui nécessiteraient d'être amplifiées, etc.? Que ce soit dans le cadre de l'accueil des nouveaux élus/élues ou du besoin de diagnostic sur des sujets clés du territoire, comment aborder ces questions de manière collective, en partant des atouts du territoire et de ceux qui l'animent ?

Les expérimentations chercheront à :

- ★ Dresser une vision et un état des lieux partagé des compétences, connaissances et projets sur un territoire, en lien avec un projet politique ou un sujet.
- ★ Encourager des formes d'apprentissage pair à pair entre élus/élues et avec les agents.
- ★ Renforcer des initiatives existantes pour en faire des démonstrateurs de transition.



RECETTE PHARE :

LA NON-CONFÉRENCE DES ÉLUS/ÉLUES

Une demi-journée d'ateliers participatifs sur la mise en œuvre de la transition où le contenu est fourni par les élus qui doivent tous contribuer, à un titre ou à un autre. Pas d'élus/élues en tribune ni en simples spectateurs : tous participants !

Cette recette est pour vous si vous souhaitez :

- › Valoriser toutes les formes d'expériences et de savoirs tacites que possèdent déjà les élus/élues.
- › Encourager un apprentissage pair à pair, des formes d'entraide et de complémentarité.
- › Du "deux en un" : un diagnostic dynamique en même temps qu'un temps d'apprentissage collectif.

On sera content si...

- › Des élus/élues ont échangé des trucs et astuces, ils ont identifié des projets démonstrateurs de transition à porter de manière transversale.
- › La non-conférence inspire l'envie d'aller plus loin dans le partage, de mettre en place des formes de prêt, des systèmes de mécénat de compétences, etc.

LES BONS INGRÉDIENTS

- Une collectivité, de préférence une intercommunalité, en train de conduire un projet de territoire, une démarche de transition, un travail de prospective.
- Des participants suffisamment diversifiés (parité, âge, agents, responsables associatifs et citoyens).
- Un groupe volontaire pour participer à l'animation de la non-conférence, à sa documentation, à la prise de note pour conserver les principales idées et propositions.

Mise en œuvre : **1 mois 1/2**

Niveau de difficulté : **★★**

DES EXEMPLES D'ACTEURS AVEC LESQUELS NOUS POURRIONS TESTER CETTE RECETTE...

La Communauté de communes de Cluny (71) s'est lancée dans un projet de territoire fondé sur la transition et sur une coopération accrue entre élus/élues et communes membres. Elle a déjà identifié le gisement que représente l'expertise des élus/élues et organisé des échanges spontanés, mais elle souhaite professionnaliser cette pratique et se doter d'une démarche méthodique, en testant le format. D'autres structures et collectivités sont également intéressées : l'ALEC Ouest-Essonne, la Communauté d'Agglomération de Saclay, la Communauté de communes du Haut-Dourdannais, la Ville de Lorient...

LES ÉTAPES :

- ◆ Produire la liste des attendus, des priorités et des thèmes liés à la transition à traiter durant la non-conférence (par exemple : transition et participation citoyenne, transition et énergie).
- ◆ Produire le mode d'emploi de la non-conférence, comprenant les principes et consignes à respecter (écoute mutuelle, prise de parole, bienveillance, lâcher-prise, etc).
- ◆ Former un groupe de facilitateurs volontaires en organisant une session "test" à petite échelle.
- ◆ Convier un panel d'élus/élues en visant au maximum la diversité des profils, la parité, la variété.
- ◆ Créer un cadre convivial pour la tenue de la non-conférence, éviter les cadres trop institutionnels, prévoir des pauses et des moments informels, documenter les échanges pendant la session, prendre soin des idées et des propositions évoquées.
- ◆ Prévoir des suites : mesurer le degré de satisfaction des participants, identifier les idées évoquées qui pourraient trouver une suite, faire l'objet d'une mise en œuvre ou d'un test, et communiquer sur les enseignements et les suites de la non-conférence.



D'autres idées de recettes à explorer !

★ **Un dispositif local d'accompagnement aux élus/élues (DLE)**, pour sortir du piège de l'individualisation, aider à faire équipe, à fluidifier le fonctionnement collectif, à sortir du face-à-face entre élus/agents/citoyens. Il s'agirait notamment d'aider à sortir des conflits amenés par les projets de transition, dont les moyens font souvent moins consensus que les objectifs. Une task force de professionnels, mobilisée sur 1 à 3 semaines, fonctionnerait comme une mission diplomatique et assurerait une fonction de médiation pour aider les élus/élues à faire collectif : en interne, entre les élus/élues (de la majorité et avec l'opposition), dans le rapport à l'administration et à l'extérieur de la collectivité, pour fluidifier les rapports avec le reste de l'écosystème des acteurs locaux : Avec qui monter des projets ? Comment réinventer les conseils communautaires pour en faire de vrais lieux de débat sur les chemins de transition ? Quel rapport entretenir avec les collectifs pour le Climat ? etc.

Une piste supplémentaire ?



CHAPITRE 4

APPUYER LES FORMATEURS ET L'ÉCOSYSTÈME DE FORMATION

La formation des élus/élus est un marché. Si notre enquête a permis de mieux comprendre la nature de la demande, elle a également été l'occasion de faire un état des lieux des acteurs de l'offre de formation : organismes de formation privés (entreprises commerciales, coopératives, associations), acteurs publics et parapublics, mais aussi partis politiques, collectivités et services de l'État.

La nature concurrentielle de ce secteur a des avantages, en particulier la grande variété des offres, des formats, des supports techniques, des segments, des contenus...

Mais ce foisonnement est aussi facteur de complexité et génère des effets de concurrence qui ne sont pas toujours positifs. C'est pourquoi des acteurs de l'offre expriment le besoin de travailler davantage sur la coopération et la recherche de complémentarités, sur le partage d'idées et de contenus, sur les questions d'éthique et de déontologie, ou encore la montée en qualité des contenus et des offres de formation. Par ailleurs beaucoup de formations demeurent inaccessibles aux petites communes, en dépit des systèmes d'aides prévus tels que le Droit Individuel à la Formation, et la question du modèle économique de la formation continue à se poser. Et si, en complément du marché, les acteurs créaient plus d'espaces pour inventer des "communs" de la formation ?

CONSTAT CLÉ 1

**UNE OFFRE DE FORMATION PLÉTHORIQUE ET INVENTIVE,
DANS LAQUELLE IL EST DIFFICILE DE NAVIGUER ET
DE CONSTRUIRE DES SYNERGIES**

Elues/élus et formateurs partagent le même constat : le paysage des formateurs et des formations aux élus/élues est foisonnant, difficile à comprendre. L'offre abondante couvre au moins trois types de propositions liées directement ou indirectement aux transitions :

- ★ les fondamentaux pour élus/élus débutants (le fonctionnement de la collectivité, le rôle de l'élue/élu),
- ★ les savoirs techniques sur des sujets de transition (développer les énergies renouvelables, développer une alimentation bio et locale),
- ★ Et les *soft skills* (apprendre à gérer les conflits, à animer des équipes, coopérer).



“Nous devons proposer des manières plus ludiques, plus opérationnelles de former les élus/élues.”

“ Il y a un gisement du point de vue de la créativité des méthodologies décoiffantes à déployer, des combinaisons originales de méthodes.”

Des thèmes émergent en lien avec l'apparition de nouveaux profils d'élus/élues et de nouveaux enjeux : par exemple, comprendre les codes du pouvoir, éthique et courage en politique, être femme en politique, éviter les discriminations dans l'espace public, etc. Quant aux nouveaux formats, ils déconstruisent les présentations académiques traditionnelles jugées trop contraignantes et proposent des formats plus hybrides et participatifs. Pour répondre à des emplois du temps contraints, les pratiques d'autoformation se développent, grâce aux Moocs (ex : Mon village, ma ville en transitions du Cerdd), aux boîtes à outils du programme européen Urbact, aux ressources et podcasts mis à disposition sur les sites web. Tous ces contenus sont conçus pour répondre aux étapes du mandat et aux différentes situations vécues par les élus/élues : parcours de militance divers, niveau d'expérience de mandat, expérience par rapport à la transition, contextes territoriaux...

S'il n'est pas simple pour les élus/élues de décrypter l'offre qui répondra le mieux à leurs besoins, le contexte rend également difficile pour les acteurs de la formation d'identifier et d'approfondir leur spécificité. Comment développer une complémentarité entre structures afin de mieux organiser l'offre, de monter en qualité, d'accompagner de manière plus pertinente les élus/élues sur les sujets particulièrement complexes et systémiques liés à la transition ?

CONSTAT CLÉ 2

L'IMPORTANCE D'ADRESSER LA FORMATION DES ÉLUES/ÉLUS COMME SECTEUR ÉCONOMIQUE ET PROFESSIONNEL

La formation des élus/élus est un marché au poids économique significatif. Mais cette dynamique ne profite pas forcément aux plus éloignés des possibilités de formation. Notre enquête montre que malgré la réforme en cours, les écarts risquent de s'accroître entre les grandes collectivités les plus à même de se doter de politiques de formation et de transition, et les petites collectivités, moins équipées pour affronter la complexité administrative propre aux crédits de formation. Beaucoup de formations sont, par ailleurs, coûteuses. Or les petites collectivités ont des ressources très limitées, la pandémie a aggravé la pression budgétaire sur les communes, et nombre d'élus/élues interrogés en appellent à plus de sobriété en matière de formation.

D'ailleurs, le fait que les initiatives les plus fertiles se déroulent souvent en dehors des cadres de formation traditionnels, invite à réfléchir à plus d'hybridation des formats et des modèles économiques. Cette situation invite également à encourager des formes de mutualisation des financements ou de l'ingénierie à l'échelle du territoire, par exemple de l'intercommunalité.



“En tant que formateurs, il nous manque des cadres de coopération pour progresser collectivement, questionner ensemble notre impact, échanger des idées nouvelles.”

“La formation doit rester frugale, c'est de l'argent public, et les communes sont en tension budgétaire. Le coût doit être en rapport avec les résultats pour les habitants, le territoire.”

CONSTAT CLÉ 3

LE BESOIN DE RENOUVELER LES PARADIGMES DE LA FORMATION

Notre enquête confirme un besoin de renouveler les modalités pédagogiques de la formation, de faire évoluer une conception descendante de la transmission et de l'apprentissage, de répondre à des attentes nouvelles, avec par exemple des démarches coconçues plus en amont avec les élus/élues, des dynamiques plus collectives, un travail accru pour changer les représentations et exprimer des demandes sous-jacentes ou complémentaires. Sont aussi attendus la reconnaissance des compétences tacites de chacun (dont celles des élus/élues eux-mêmes) et davantage d'apprentissage en pair à pair, perçu comme efficace mais encore mal outillé. Face à la complexité des enjeux de transition, il est enfin nécessaire d'employer un vocabulaire adapté, non clivant, de faire preuve d'humilité et de pédagogie. Réussir des politiques publiques comme celles de la transition est d'une grande complexité, et la formation est un des leviers pour y parvenir. Se former, mais aussi tâtonner, accepter de passer par des phases d'expérimentation, d'essai/erreur, est une des conditions de réussite. La formation est un droit à mieux s'outiller pour la suite du mandat, ce n'est pas un aveu de carence.

« Pourquoi ne pas prendre contact avec d'autres collectivités qui ont déjà des expertises sur des sujets donnés ? Il faut éveiller la curiosité sur l'existant et mettre les élus/élus en réseau »



Des recettes inspirantes :

★ La Fabrique des mobilités ↗

dessine collectivement des défis et des réponses entre acteurs de la recherche, de l'entreprise, institutions publiques et associations sur le sujet de la mobilité.

★ **Les contrats de progrès** : des dispositifs publics pour soutenir financièrement et en ingénierie des groupes d'entreprises désireuses de développer une R&D commune, de progresser ensemble pour rester dans la course, réunir leurs forces pour renouveler leur secteur d'activité.

★ D'autres idées ?

“ Il y a un problème avec le mot formation, qui renvoie à une connotation négative. Un élu peine à admettre qu'il a besoin de formation sur des sujets aussi complexes et multidimensionnels que la transition ! Est-ce qu'il faudrait jouer une stratégie caméléon et parler plutôt d'un travail d'exploration ?”

“ Actuellement, on ne réfléchit pas bien à la formation des élus/élus. Ces derniers ne sont pas comme les ingénieurs qui réactualisent sans cesse leurs connaissances. Il faudrait partir davantage de leur psychologie, ajuster les formations à leurs besoins.”



OBJECTIF

DÉVELOPPER LES COMMUNS DE LA FORMATION

Le niveau de coopération est faible dans le marché de la formation, que ce soit entre acteurs de l'offre ou avec la recherche. Les conséquences sont nombreuses : peu d'efforts pour évaluer l'impact des formations (atterrissage, droits de suite, etc.), absence d'espace de R&D partagé, de dynamique de codéveloppement ou de mutualisation des enseignements, qui pourraient venir renforcer la qualité de l'offre, mettre en système et clarifier les propositions pour mieux appuyer les élus/élus. Que seraient les communs du secteur ? Qu'est-ce qui permettrait de mieux naviguer dans l'offre existante ? Quels nouveaux modèles pourrions-nous envisager pour créer ces logiques de partage et de coopération qui permettent de sortir des logiques concurrentielles ? Et si, pour rendre la formation plus accessible, plus lisible et plus qualitative on travaillait avec les formateurs ?

Les expérimentations chercheront à :

- ★ Tester l'hypothèse de coopération, voire de communs au sein d'un secteur qui reste concurrentiel.
- ★ Structurer un groupe "pair à pair" de formateurs d'élus/élues, qui développe ensemble une conversation, des coopérations, par exemple pour bonifier des outils utiles à tous.
- ★ Imaginer des leviers communs pour faciliter la mobilisation de la formation par les élus/élues (ingénierie économique, lobbying, etc.).



RECETTE PHARE :

LE CO-DEV DES FORMATEURS

Cette expérimentation consiste à créer des temps de travail commun, hors cadre concurrentiel, entre des formateurs d'élus/élues volontaires. L'objectif est qu'ils unissent leurs efforts pour mener des réflexions sur des sujets à enjeux et hors du champ concurrentiel : étudier les nouvelles tendances de formation, comparer des solutions existantes, mettre en commun des compétences rares, réfléchir ensemble à des façons de mieux mesurer l'impact des formations, aux enjeux de responsabilité professionnelle, etc.

Cette recette est pour vous si :

- › En tant qu'organisme de formation, vous ressentez le besoin d'explorer de nouveaux sujets mais que vous êtes mal outillé pour mener la réflexion seul.
- › À côté de vos objectifs de développement commercial, vous ressentez le besoin de faire progresser l'univers de la formation.

On sera content si ...

- › Dans un premier temps, 3 à 4 acteurs de la formation parviennent à organiser un temps de codéveloppement autour d'un sujet commun.
- › S'il sort de cette première session des idées réalistes à mettre en œuvre (une petite étude, un nouvel outil de travail, des idées de production en commun...).

LES BONS INGRÉDIENTS

• Un mélange d'acteurs privés (organisme de formation agréé et non agréé), publics (agences, collectivités), de petites et grandes structures.

• Une série de principes et un contrat informel entre les structures : transparence, bienveillance, non-concurrence, écoute, etc.

Mise en œuvre : **1 mois 1/2**

Niveau de difficulté : **★★**

LES ÉTAPES :

- ◆ Trouver un thème commun : quel apport de la gamification dans les dispositifs de formation élus/élues ? Comment mieux mesurer l'impact de nos formations ? Comment aider les élus/élues à mieux formuler leurs besoins de formation ?
- ◆ Organiser un temps de travail de 2 heures maximum, avec un ordre du jour précis et des objectifs de production tangibles (par exemple la maquette d'un nouvel outil à tester), des méthodes d'animation basées sur l'intelligence collective. Par exemple, on pourra s'appuyer sur les 6 étapes suivantes :
 1. Exposé de la problématique par l'un des participants (5 mn).
 2. Questions de clarification posées et enrichissement si nécessaire par les autres participants (15 mn).
 3. Contrat qui symbolise la demande sous forme de question posée par le demandeur (5 mn).
 4. Consultation : une phase de brainstorming ou « tempête de cerveaux » où chacun donne expériences, idées, conseils, pistes de solution qui pourraient aider le demandeur. « Si j'étais dans cette situation ... » (40 mn).
 5. Synthèse et plan d'actions par le demandeur : que retient-il comme idées ? Que va-t-il faire ? (15 mn).
 6. Régulation et apprentissage : une phase essentielle où chacun va pouvoir comprendre comment il fonctionne dans le cadre de la résolution d'une problématique et au sein d'un groupe (5 - 10 mn).
- ◆ Donner une visibilité à la production concrète du groupe (article de blog, interview dans un magazine spécialisé, etc.) pourra permettre de donner de la valeur à cette coopération, et d'enclencher des étapes suivantes.

L'idée de cette recette est née lors de nos premiers entretiens avec les acteurs de l'offre de formation des élus/élues, et tout particulièrement quand nous avons proposé aux plus motivés de faire partie d'un groupe "miroir". Le but était de les réunir régulièrement pour les faire réagir aux premiers enseignements de notre enquête, afin d'enrichir cette dernière.

Dès lors, certains d'entre eux ont proposé des thèmes d'exploration communs. Il s'agit maintenant de tester des formats de rencontres, de réfléchir aux impacts d'un nouveau cadre réglementaire de la formation et à la manière de l'utiliser au mieux mais aussi d'imaginer comment installer ce travail dans le temps, tester des formes de gouvernance et d'animation entre les acteurs, etc.

DES EXEMPLES D'ACTEURS AVEC LESQUELS
NOUS POURRIONS TESTER CETTE RECETTE...

Aujourd'hui, ce groupe rassemble des acteurs privés de la formation des élus/élues (Fréquence commune, Colab Studio, Mon Mandat Local, Elu.e.s du futur, Idearco, Ihedate, Demsoc...), mais aussi des acteurs médiateurs, prescripteurs, acteurs publics et parapublics (Alecoe, CAUE 95, CAUE 91, CAUE 69, Ademe, ANCT, Urbact, Cerema, CDC, Cerdd, L'Institut Paris Region).

D'autres idées de recettes à explorer ?



À PROPOS DU PROJET

EN BREF *(Dé)formations est un programme expérimental de 24 mois conduit par L'Institut Paris Region et La 27^e Région, avec l'appui de Partie Prenante et du designer Norent Saray-Delabar de l'agence de design Pratico-Pratiques.*

Il propose de réinterroger les objectifs, les formats et les contenus de formation aux transitions pour les élus/élues du rural et du périurbain francilien afin de les aider à renouveler leurs pratiques. Aventure collective et pluridisciplinaire, il a pour ambition le développement de capacités et l'apprentissage de pair à pair : entre les élus/élus et leurs partenaires et collaborateurs, entre les différents partenaires du projet.

NOS OBJECTIFS

Réinventer la formation des élus/élus : la première finalité de cette action est de réinterroger les objectifs, les formats et les contenus de formations qui leurs sont destinées, afin de les aider à renouveler leurs pratiques dans un contexte contraint, dans le sens des transitions écologique, sociale, démocratique, en visant prioritairement les élus/élus et décideurs publics de collectivités franciliennes éloignés des grands centres urbains ou qui participent peu aux formations classiques.

Soutenir les politiques territoriales en faveur de la transition : la finalité est de contribuer à accompagner, via la formation, les élus/élus de ces territoires ruraux et périurbains qui peuvent se sentir démunis, dans la mise en œuvre et dans l'atterrissage des politiques publiques en faveur des transitions.

S'appuyer sur un transfert de pratiques innovantes vers les experts de L'Institut Paris Region, de la part de La 27^e Région et de ses partenaires, en matière de conception orientée utilisateurs et d'expérimentations de terrain pour adapter encore davantage l'offre de formation de L'Institut. C'est dans ce but qu'un groupe d'agents de L'Institut Paris Region prend part au programme, en adoptant des principes communs basés sur l'engagement, l'expérimentation, la coopération, la documentation et le partage.

NOS PRODUCTIONS

Au terme du programme, il s'agit de proposer de nouveaux scénarios de formation, testés et enrichis. Il s'agit également de produire des recommandations stratégiques pour développer et pérenniser ces scénarios à l'échelle régionale, voire nationale. (Dé)formations est conçu comme un dispositif pour créer de la connaissance ouverte. Les recommandations, scénarios et l'ensemble de la documentation du programme pourront être diffusés, mobilisés et mis en œuvre librement non seulement par L'Institut Paris Region pour ses formations et actions d'accompagnement des élus/élues, mais aussi par d'autres acteurs, sous licence libre « creative commons ».

UNE ACTION ORGANISÉE AUTOUR DE TROIS MODULES

- ★ Un module d'enquête collaborative (méthodologie, réalisation, préfiguration des tests) : avril à janvier 2021
- ★ Un module de conception et de conduite de 6 tests de formats innovants de formation : février 2021 à janvier 2022
- ★ Un module de documentation et de production du livrable (recommandations stratégiques, outils méthodologiques, diffusion et adaptation de l'offre) : décembre 2021 à avril 2022

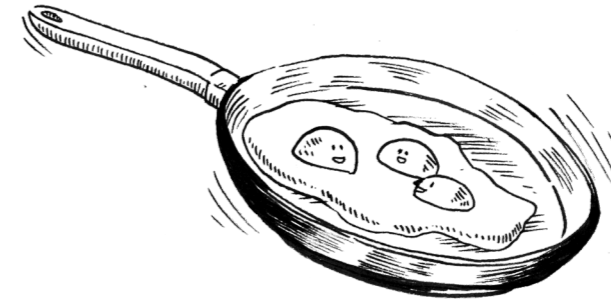
LES PARTENAIRES DU PROGRAMME

L'Institut Paris Region a pour mission essentielle de réaliser des études et travaux nécessaires à la prise de décision de la Région Île-de-France et de ses partenaires. De l'échelon local à l'échelon des grandes métropoles, il intervient notamment dans de nombreux domaines tels que l'urbanisme, les transports et la mobilité, l'environnement, l'économie et les questions de société. Il apporte son soutien aux politiques d'aménagement et de développement des communes, des intercommunalités et des départements. Il réalise également pour les organismes qui lui en font la demande des études, tant en Île-de-France qu'à l'étranger.

<https://www.institutparisregion.fr>

La 27e Région a été créée en 2008 à l'initiative d'un groupe de collectivités locales. Son objectif est d'inspirer et inventer les services, les administrations et les modes d'action publics de demain. C'est un laboratoire de transformation publique, constitué en association indépendante, qui propose un espace pluridisciplinaire, réflexif et expérimental pour construire les futurs souhaitables de l'action publique. Elle conçoit et conduit des programmes d'innovation et de recherche-action, en partenariat avec des collectivités locales.

www.la27eregion.fr



L'agence Partie Prenante est spécialisée dans le conseil en stratégies territoriales, pour des clients publics ou privés. Son activité de conseil en freelance s'appuie sur un large réseau de partenaires et d'experts. Les métiers de l'agence comprennent l'accompagnement de projets de territoires et de projets urbains, la prospective ou encore la préfiguration de services urbains.

<https://partieprenante.com>

Norent Saray-Delabar est designer de services et cofondateur de l'agence Pratico-Pratiques. Il accompagne les projets d'innovation de service et de transformation de l'action publique en développant des outils et méthodes d'enquête, d'animation, de coconception et d'expérimentation créatifs et « sur mesure ».

<https://www.praticopratiques.fr>

Le programme TIGA "Construire au Futur, Habiter le Futur"

Cette action est menée dans le cadre du programme régional « Construire au Futur, Habiter le Futur », retenu en 2020 parmi les 24 lauréats du programme national TIGA (Territoires d'Innovation Grande Ambition) dans le cadre du PIA (Programme d'Investissements d'Avenir). D'une durée de 10 ans, le programme est porté par la Région Île-de-France et 120 partenaires, et mobilisera 310 millions d'euros pour accompagner la transition numérique et écologique de la filière habitat-construction en Île-de-France. Une association sans but lucratif a été créée pour porter ce programme.

Plus d'informations : <https://deformations.la27eregion.fr/>

Pour nous contacter : deformations@la27eregion.fr

MERCI, MERCI, MERCI !

Merci à toutes celles et ceux qui se sont mobilisés et ont apporté leurs réflexions et contributions dans le cadre du projet, de l'enquête et du groupe miroir. Un remerciement particulier aux partenaires locaux de (Dé)formations : l'Agence Locale de l'Energie et du Climat Ouest Essonne, la Communauté d'agglomération Paris-Saclay, la Communauté de communes du Dourdannais en Hurepoix. Merci à tous les élu.e.s de toutes les communes qui ont consacré du temps à notre enquête menée durant l'hiver 2020 : Chilly-Mazarin, Dourdan, Gometz-le-Chatel, Igny, la-Ville-du-Bois, Linas, Orsay, Palaiseau, Richarville, Roinville, Saclay, Saint-Aubin, Saint-Cyr-sous-Dourdan, Villebon-sur-Yvette, Villejust, Villiers le Bacle...

ILS ET ELLES ONT CONTRIBUÉ À CE CAHIER

Sylvine Bois-Choussy, La 27^e Région

Thomas Cormier, L'Institut Paris Region

Anne-Claire Davy, L'Institut Paris Region

Mathilde François, Agence Partie Prenante

Brigitte Guigou, L'Institut Paris Region

Alienor Heil-Selimanovski, L'Institut Paris Region

Thomas Hemmerdinger, l'AREC Île-de-France,
département énergie climat de L'Institut Paris Region

Manon Loisel, Agence Partie Prenante

Lucille Mettetal, L'Institut Paris Region

Nicolas Rio, Agence Partie Prenante

Jeanne Rouillard, L'Institut Paris Region

Norent Saray Delabar, Agence Pratico-Pratiques

Jeanne Schelle, Agence Pratico-Pratiques

Stéphane Vincent, La 27^e Région



Avec le soutien du Grand Plan d'Investissement

