

# Kit diagnostic sensible

La Fabrique des transitions



## Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
Pourquoi un diagnostic sensible ?	3
Objectifs du diagnostic sensible	3
<b>Quels enjeux voulons-nous faire émerger ?</b>	<b>6</b>
Définition de la transition	6
Le code source loossois et de Villes Pairs sur la conduite de changement systémique	8
Les 4 fondamentaux de la Fabrique des transitions	10
Les 4 fantastiques des territoires en transition	13
<b>Comment se déroule le diagnostic ? Quelle posture pour faire émerger ces enjeux ?</b>	<b>14</b>
Préparation du diagnostic	14
Choisir les interviewé(e)s	16
Posture pendant l'entretien	17
<b>Comment rédiger et restituer le diagnostic ?</b>	<b>20</b>
Rédiger le diagnostic	20
La pré-restitution	21
La restitution	22
<b>Annexes</b>	<b>23</b>
Exemples de questions	24

## Introduction

### Pourquoi un diagnostic sensible ?

#### Objectifs du diagnostic sensible

Les diagnostics de territoires travaillent habituellement à comprendre et à traiter des enjeux techniques sur le territoire, ou à formaliser un plan d'action pour un projet de territoire. La Fabrique des transitions quant à elle considère comme primordial - et complémentaire à ces diagnostics - de comprendre les cadres de pensée, d'organisation et d'action des territoires et des acteurs. Il s'agit de comprendre comment on coopère sur le territoire, comme on se représente la transition, si les sujets sont abordés de manière systémique, quels sont les points d'appui et les points de faiblesse opérationnels, etc.

Il ne vise pas à identifier des enjeux techniques ou thématiques, mais bien à s'intéresser aux conditions de portage et de pilotage des transitions, au-delà de l'affichage officiel : le diagnostic s'attèle en effet à analyser le niveau d'ambition du territoire en matière de transition, identifier les différentes représentations de la transition, l'existence ou non d'une vision partagée, puis de s'intéresser aux conditions de portage de cette transition (gouvernance, coopération, mise en œuvre...).

En cela, il est complémentaire de diagnostics proposés par d'autres entités et qui sont plus axés sur des aspects techniques.

Un des objectifs du diagnostic sensible est d'accélérer ou engager correctement la transition d'un territoire en s'appuyant sur l'expérience de territoires pilotes.

- Il s'agit d'un diagnostic concernant la dimension systémique et sensible dans le portage et le pilotage opérationnel des transitions.
- C'est un diagnostic sensible du fait de la place de la subjectivité sur laquelle il se fonde, on va écouter les ressentis, les vécus professionnels, mais aussi du fait de la dimension politique, sensible, qu'il charrie.
- L'enjeu consiste à sortir des non-dits ou des faux semblant, mettre les sujets sur la table, les mettre au travail – le diagnostic venant révéler ce que les acteurs pensent mais ne formulent pas nécessairement.
- Il est aussi un révélateur du réel niveau de portage et de pilotage des transitions, au-delà de l'affichage officiel.

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

Le diagnostic restitue un point de vue nécessairement subjectif, qui assume des biais (une vingtaine d'acteurs et actrices sont rencontrés). Il identifie cependant les points d'appui structurels et de tensions clés pour progresser.

Le diagnostic permet de vérifier et analyser :

- L'existence, ou non, d'une vision, d'une stratégie que pourraient avoir les acteurs pour leur territoire ;
- Leur capacité, ou non, à se projeter ;
- Le cadre de pensée dans lequel s'inscrit le territoire : par exemple, quel rapport à la "nature" les acteurs ont-ils (nature sauvage, nature "jardinée", ou nature "produite") ?
- Le cadre d'organisation : quels sont les mécanismes de gouvernance en place (par exemple : les agent(e)s sont-ils de simples exécutants ou bien sont-ils en mesure de prendre des initiatives) ?
- La façon dont les acteurs envisagent la notion de transition : est-ce pour eux un simple ajustement technologique ou plutôt une approche systémique ?
- La capacité à agir en coopération : quelles coopérations existe-t-il entre les collectivités, les associations, les entreprises, les collectifs, les agent(e)s de l'État territorial ? Il y a-t-il des freins à cette coopération ?

Un des buts du diagnostic est aussi en partie de faire préciser par les acteurs eux-mêmes les contours de la demande d'accompagnement et de voir s'ils ont les moyens de se mobiliser. Le diagnostic n'est pas un outil de mesure d'indicateurs x ou y : c'est le niveau d'ambition du territoire et sa capacité de portage qu'on va regarder.

L'importance du diagnostic est majeure : c'est 50% de la réussite de l'accompagnement, et il joue le rôle de déclic, pour pousser le territoire à se lancer.

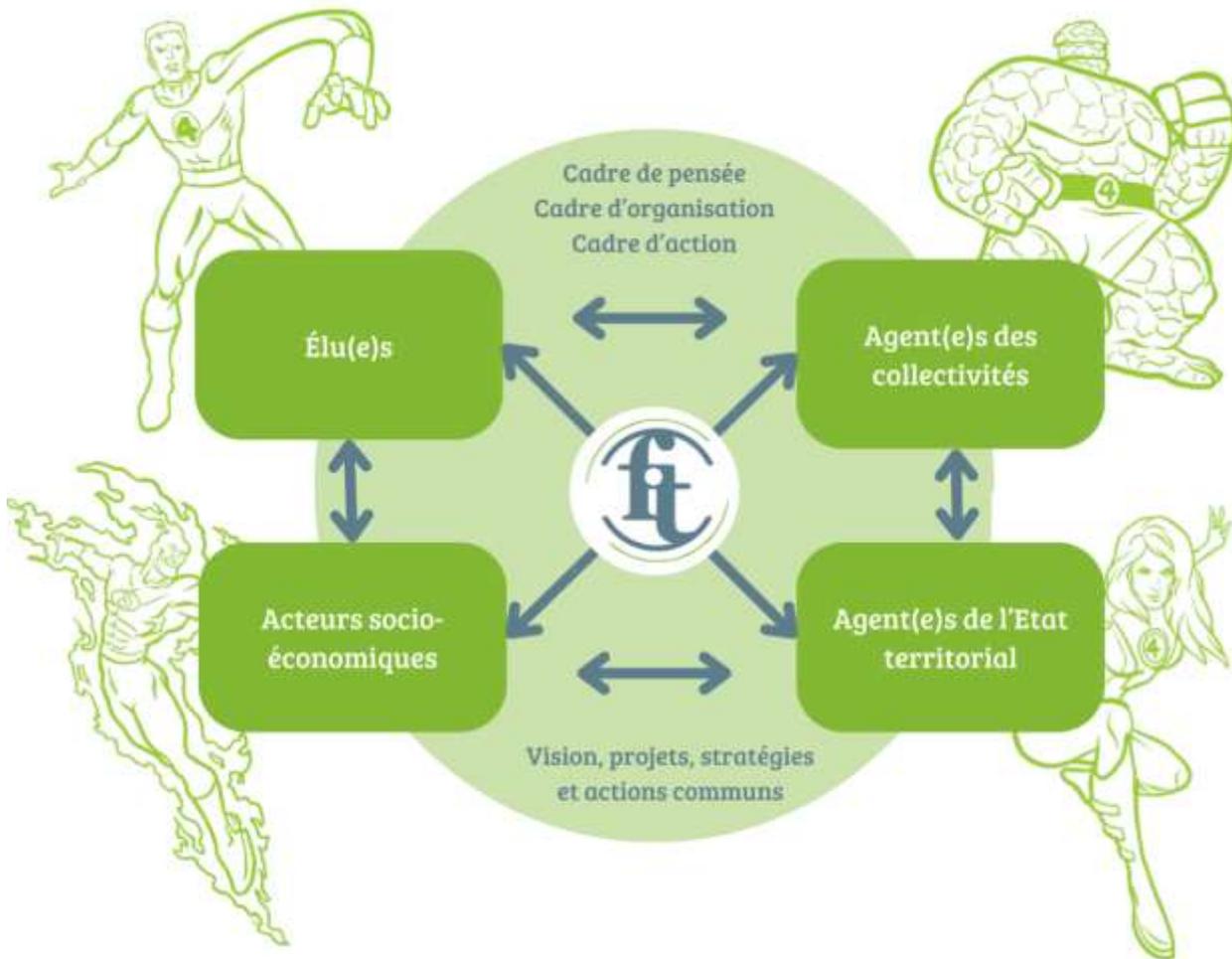
L'objectif du diagnostic est alors de permettre au territoire de se positionner vis-à-vis de ces ingrédients clés pour entrer en transition systémique, de préciser sa demande d'accompagnement (processus, moyens et enjeux) et de mobiliser un écosystème participatif d'acteurs.

Les parcours d'accompagnement embarquent une délégation de 4 types d'acteurs fondamentaux : les 4 "Fantastiques" (élu(e)s<sup>1</sup>, agent(e)s des collectivités, acteurs socio-économiques et agent(e)s de l'État territorial). Les relations et le rôle de ces quatre groupes d'acteurs est primordial, c'est pourquoi le diagnostic va chercher à révéler leurs postures au sein du territoire.

→ Le rôle des 4 Fantastiques est détaillé dans la partie *Les 4 fantastiques des territoires en transition*.

---

<sup>1</sup> Nous sommes en accord avec les valeurs que défend l'écriture inclusive et nous choisissons de l'utiliser, mais seulement en partie pour faciliter la lecture.



## Cadre de réalisation du diagnostic sensible

Les diagnostics sensibles sont mobilisés dans de nombreux des dispositifs de la Fabrique des transitions. Un diagnostic peut être mené dans le cadre d'un parcours d'accompagnement en cohorte : accompagnement sur un an de plusieurs territoires et leurs écosystèmes d'acteurs (les "4 Fantastiques" des territoires en transition) de différentes tailles et couleurs politiques (voir les annexes pour plus d'informations sur les parcours d'accompagnement).

À travers ce parcours, plusieurs alliés vont être mobilisés pour aider à réaliser les diagnostics qui se feront sur plusieurs territoires qui auront été sélectionnés.

Le diagnostic peut aussi être mené de manière plus isolée et spécifique, par des alliés déjà formés à la demande de territoires, auprès de la Fabrique des transitions ou directement auprès de ces alliés.

Le diagnostic est porté par un allié et/ou la Fabrique des transitions. Il est généralement piloté et supervisé par la Fabrique des transitions et peut-être co-piloté avec l'allié diagnostiqueur.

Il est déclenché par l'organisation bénéficiaire ou facilitée par une institution (financement de l'ingénierie). Dans ce dernier cas, la vérification des prérequis du bénéficiaire est d'autant plus importante.

#### **Précisions sur la possibilité pour les alliés de réaliser des diagnostics sensibles :**

- Les alliés formés au diagnostic sensible par la Fabrique des transitions peuvent évidemment se servir des apports de la formation pour enrichir leurs méthodes sur divers dispositifs qui leur sont propres, sans pour autant utiliser le terme de “diagnostic sensible”.
- Les alliés peuvent mener des diagnostics sensibles au nom de la Fabrique des transitions, à condition d'être en coproduction avec cette dernière.
- Ils ne peuvent ainsi pas réaliser de “diagnostic sensible” en leur nom ou au nom de la Fabrique des transitions si celle-ci ne le valide pas en amont ni ne supervise le diagnostic.

## **Quels enjeux voulons-nous faire émerger ?**

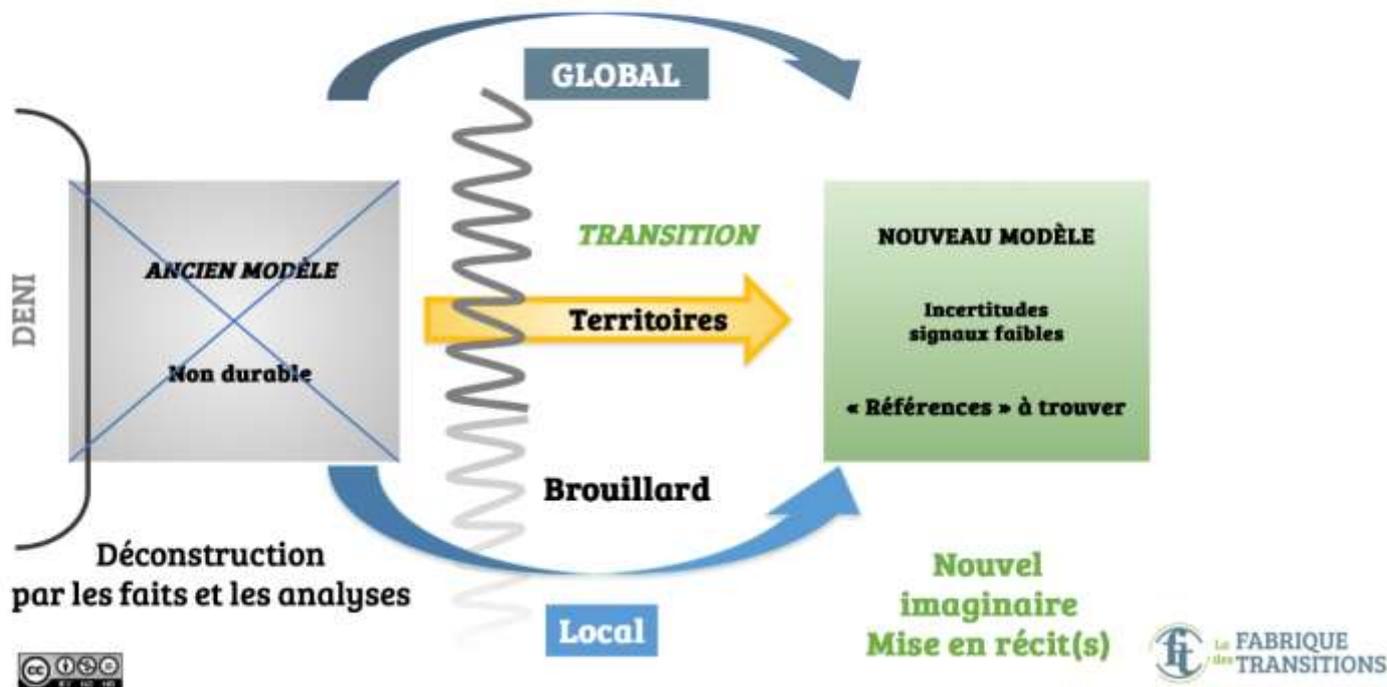
Le diagnostic fonde son référentiel sur les enseignements des territoires pionniers (Loos-en-Gohelle et Atelier Villes Pairs) : des principes directeurs de la conduite de changement ont pu être dégagés en repérant ce qui était invariant au sein de ces territoires aux contextes différents mais qui avaient tous réussi à mettre en place un véritable processus de transition. Ces principes ne donnent pas de recette toute prête, mais ils permettent de transmettre les enseignements de ces territoires pionniers en matière de conduite de changement systémique, de comprendre quelles postures ils ont porté pour “réussir”. Ces principes se retrouvent à travers deux référentiels principaux : le « code source loossois de la conduite de changement systémique » et « les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique », qui reprennent les enseignements des territoires pionniers (Villes Pairs).

Il est ici interrogé l'application de ces principes directeurs au sein de leur organisation d'ancrage ou dans le territoire. L'idée est d'analyser l'organisation du territoire à la vue de ces référentiels, afin de faire un état des lieux des forces à maintenir ainsi que les axes à travailler et approfondir.

### **Définition de la transition**

Il est d'abord important de s'accorder sur une définition de ce qu'on entend par transition, terme parfois galvaudé et utilisé dans tous les sens.

## Une définition cadre de « la transition »



Nous sommes actuellement entre l'ancien et le nouveau modèle, et certains sont encore dans le déni de la fin de l'ancien modèle. Celui-ci est mort mais il bouge encore. C'est un enjeu de deuil ou d'accompagnement de fin de vie, que de déconstruire les liens d'attachement qui nous lient encore à lui. Cet ancien modèle nous fonde et structure nos manières de penser. C'est un enjeu en soi !

Une autre des difficultés à laquelle faire face est le fait que le nouveau modèle n'est pas encore clairement apparu, même s'il y a des signaux faibles de plus en plus fort qui définissent à quoi pourrait ressembler nos modes de vie refondés sur la sobriété, les énergies renouvelables, l'agroécologie (scénarii NegaWatt, Afterres, etc.).

Le brouillard représente le flou qui existe pour passer de l'ancien au nouveau modèle. Si la question n'est pas "pourquoi" passer en transition, parce que les réponses sont scientifiquement prouvées (GIEC) la question clé c'est comment ? Personne ne sait précisément du fait des nombreuses résistances que le changement génère. Il faut rassurer lors des entretiens en expliquant que c'est normal de ne pas voir clairement où l'on va, la direction se dessine chemin faisant et le processus de conduite de changement est aussi important, dès lors, que le cap vers lequel il conduit. Les véhicules pour conduire le changement, ce sont les "territoires" : les acteurs situés territorialement avec une gouvernance collective en capacité d'appréhender les enjeux globaux (perte de biodiversité, aléas liés au dérèglement climatique, justice sociale et environnementale) et de situer des réponses qui les prennent en charge, localement. Les territoires ne se réduisent pas aux collectivités territoriales bien que celles-ci y jouent un rôle central.



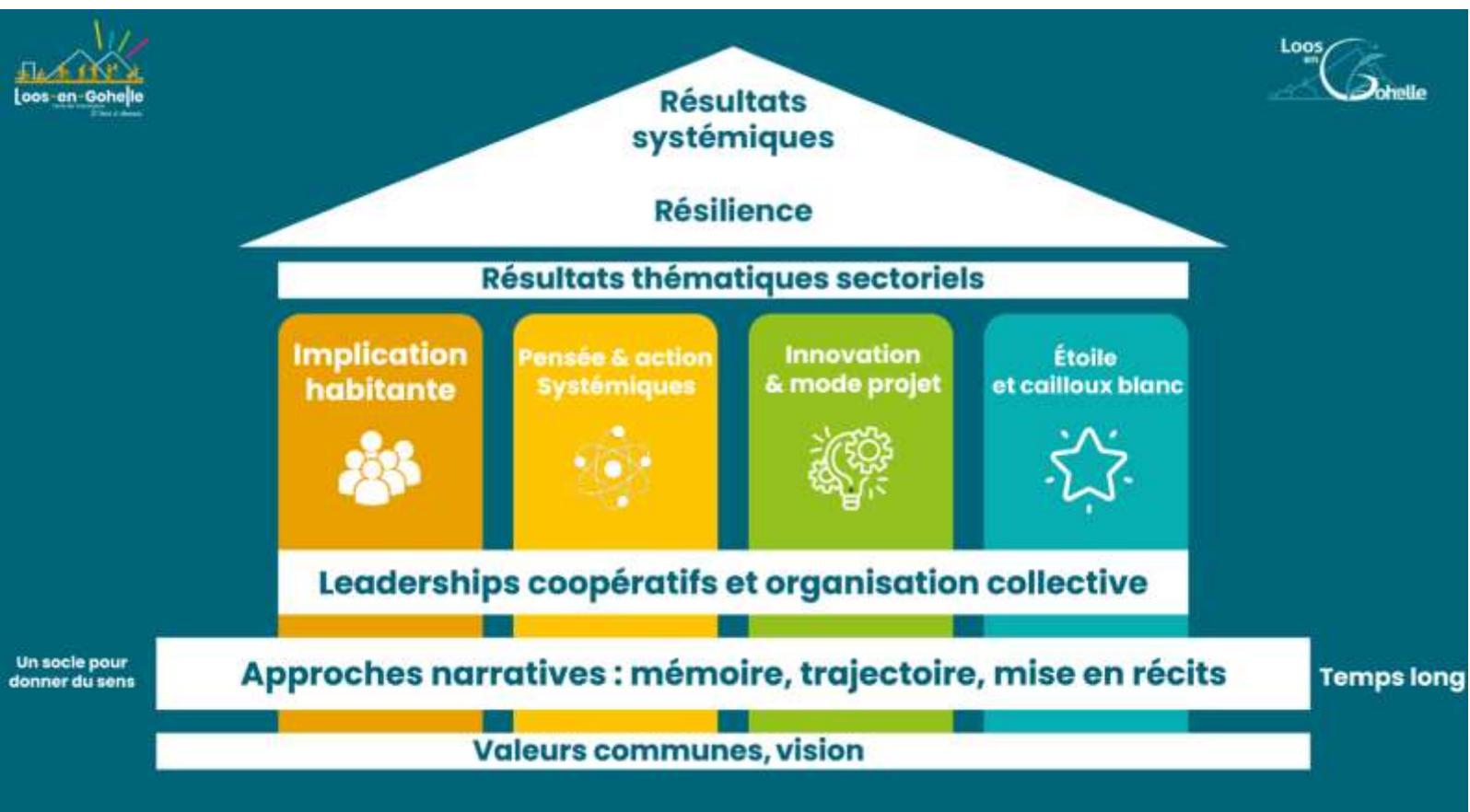
Pour sortir du brouillard, il y a besoin de faire émerger de nouveaux récits, de nouveaux imaginaires. Certains territoires ont démontré que cela était possible, et un des buts est que les territoires accompagnés participent à cette démarche également.

Pour y arriver, il faut aller au-delà des résistances au changement, qui sont nombreuses : perte de pouvoir, de position dominante, perte d'argent, de reconnaissance, etc.

De plus, il faut aussi déjouer les pièges systémiques : à l'échelle globale, il faut que plusieurs acteurs bougent en même temps pour que les choses changent.

Ce sont tant d'enjeux qu'il faudra repérer sur le territoire afin de pouvoir au mieux les dépasser. En interview il faut pouvoir relever ce qui se situe dans tel ou tel modèle dans ce qui va ressortir.

## Le code source de Loos-en-Gohelle et de Villes Pairs sur la conduite de changement systémique



Ce socle est plutôt à considérer à l'échelle d'une commune.

On retrouve 2 fondements :

### 1. Histoire et mise en trajectoire territoriales

Ce socle est fondé par des valeurs éthiques, culturelles et sociales du territoire, révélées à travers la mise en récits de son histoire et de celle de ses habitants. Associées à un travail mémoriel et à des efforts de mise en trajectoire, tout cela fait apparaître « une vision », un projet commun de développement qui révèle le sens et la contribution de l'action de chacun.

### 2. Leadership et organisation collective

Mener des politiques de transition est indissociable d'un leadership politique fort pour mettre au travail les résistances au changement que cela génère inévitablement. Cela suppose une pensée de rupture, de « pas de côté » et une capacité à dessiner une vision, une trajectoire. Ce leadership d'inspiration et de portage doit aussi permettre l'émergence d'une équipe, d'un collectif d'acteurs divers (élus, agents, habitants, opérateurs-socioéconomiques...) qui va s'approprier le projet et le faire vivre, en dehors de la personne incarnant le projet politique. Ce leadership ne peut donc fonctionner que s'il est coopératif, et non pas surplombant et vertical. Il doit se traduire par une pratique du pouvoir plus collaborative et responsabilisante.

Quatre piliers :

### 1. L'implication des habitants, des acteurs dans la coproduction de la ville

C'est le concept d'habitant-acteur. Chacun est appelé à contribuer à l'élaboration de l'action publique locale et d'en être responsable. La ville est appelée à être gouvernée comme un « commun » dont la municipalité n'a pas le monopole bien qu'elle joue, comme d'autres, un rôle déterminant. L'implication citoyenne est aussi envisagée comme un facteur d'émancipation, « d'empowerment », dans une logique d'éducation populaire. Enfin, parce que les neurosciences nous enseignent que l'on change profondément que lorsqu'on est en action, cette implication est aussi un moteur de transition personnelle. Facteur de capacitation et levier de qualification des politiques publiques, l'implication citoyenne est indispensable à la conduite des politiques de transition et est un moyen de renforcer et repenser la représentation, affaiblie par une profonde et durable crise de confiance avec les citoyens.

### 2. Une pensée et une action « systémiques »

Il s'agit de développer une vision cohérente de développement durable dans tous les champs d'action municipaux. L'enjeu est que chaque service, chaque commission, mène ses travaux à travers un même prisme : celui d'une ville en transition. Cela suppose donc que les acteurs s'approprient ce projet et soient en capacité de le décliner dans leur propre champ d'activité. Il devient alors nécessaire de questionner le fonctionnement « en silo » (trop cloisonné, pyramidal et hiérarchisé) qui prévaut souvent dans les collectivités pour aller vers la mise en place de nouvelles gouvernances

d'action publique (plus transversales, en mode projet et basées sur l'innovation). Il s'agit de réussir à développer une approche globale et une capacité collective à intégrer des enjeux qui peuvent sembler contradictoires de prime abord. Mais cela peut également générer de nombreuses résistances au changement (insécurité voire nostalgie vis-à-vis d'un modèle plus vertical, plus intelligible et conforme à des habitudes de travail prises depuis longtemps) que l'organisation du travail doit savoir appréhender (management, gouvernance interne, etc).

### 3. L'innovation et le mode projet avec « le réel » comme porte d'entrée

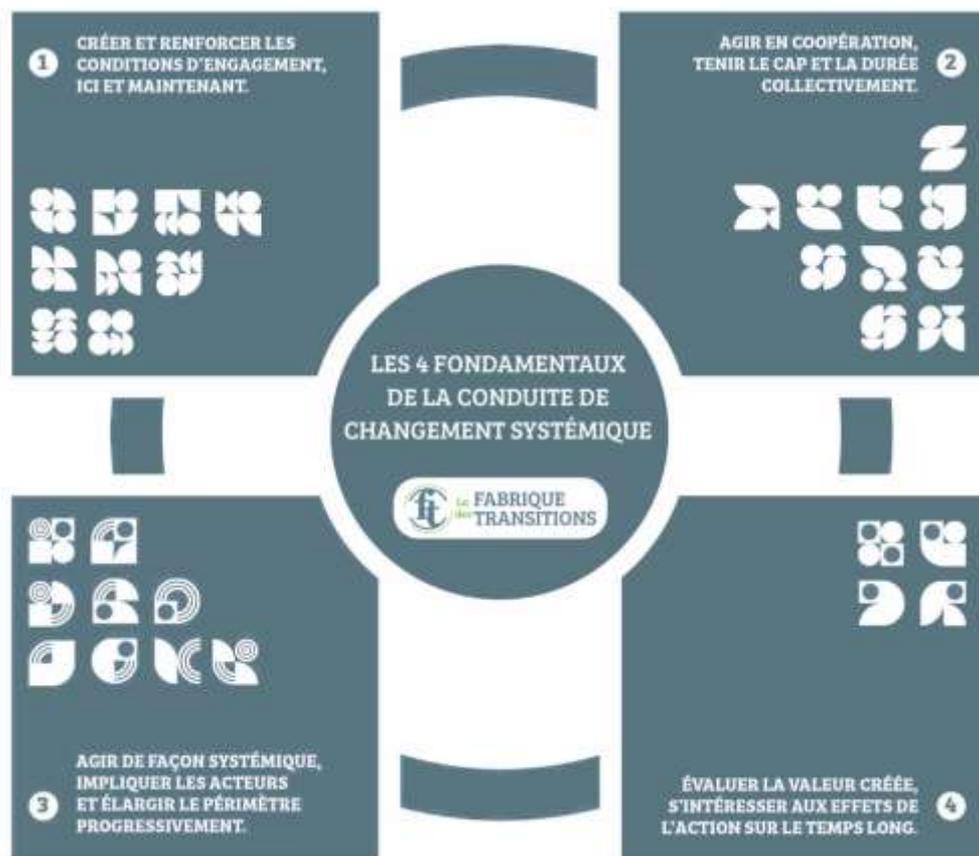
La transition supposant souvent d'innover, il est fréquent de se retrouver face à des situations inédites, à la « page blanche ». Flou juridique, agencements inhabituels d'acteurs, organisation administrative à repenser : ces situations supposent de développer des compétences spécifiques et un « mode projet ». Car une vision, aussi désirable soit-elle, doit se confronter à la réalité et à la complexité de la mise en œuvre opérationnelle. De ce constat, la mairie a progressivement tiré la conclusion que la connaissance provient d'abord de l'expérience du réel et donc de l'action. Cette dimension laisse donc une place importante à l'expérimentation, au droit à l'erreur, aux processus collectifs d'apprentissage, aux retours sur expérience et à l'évaluation des mesures proposées.

### 4. Enfin, l'étoile et les cailloux blancs

Ce dernier pilier propose une vision plus poétique de la conduite du changement, qui revendique une « transition par le rêve, l'étoile », capable de susciter le désir d'agir, de s'engager en proposant un projet collectif auquel chacun peut contribuer et s'identifier. Mais cela ne suffit pas, car il est également essentiel de baliser le chemin parcouru de réalisations concrètes, de petites victoires qui sont autant de « cailloux blancs » permettant de rendre visibles les résultats obtenus, de reprendre prise face à des enjeux parfois écrasants et d'indiquer la direction à suivre.

## Les 4 fondamentaux de la Fabrique des transitions

Comment les élu(e)s, technicien(ne)s, opérateurs associatifs, entreprises, collectifs citoyens, représentant(e)s de l'État peuvent travailler de manière coopérative ? Comment mieux mobiliser et impliquer les acteurs ? Comment penser et porter les projets de manière transversale ? Comment évaluer la valeur des projets de transition autrement en repensant l'évaluation et ses modèles économiques ?



Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique sont issus de l'analyse d'acteurs et d'intervenants de terrain (« par et pour nous-mêmes ») qui ont permis d'identifier 4 grands principes directeurs pour mettre en mouvement, tenir le cap, amplifier et évaluer les transitions écologiques.

### **Principe n°1 : Créer et renforcer les conditions d'engagement, ici et maintenant.**

D'abord, créer les conditions d'engagement des acteurs, de leur engagement dans la durée et accueillir les formes d'engagement qui se manifestent sous forme d'opposition ou de résistances au changement.

- Ce principe permet d'aborder plusieurs points en entretien : Valorisation du patrimoine culturel et immatériel, espaces de valorisation de l'engagement, mobilisation des différents acteurs, susciter le désir, dessiner un rêve, mettre en récits.

### **Principe n°2 : Agir en coopération, tenir le cap et la durée collectivement.**

Ensuite, créer et tenir les modalités de coopération en prenant en charge les contraintes des acteurs, en mettant les différends et les conflits éventuels au travail, en tenant compte des différentes dimensions de la coopération : horizontale certes, mais aussi verticale et transverse.

- *Ce principe permet d'aborder plusieurs points : Relations transversales, sortir des logiques de spécialisation, de cloisonnement entre les activités, espaces pour parler de ce qui ne va pas, mettre les conflits au travail, intégrer la pluralité des récits, droit à l'erreur et à l'expérimentation.*

**Principe n°3 : Agir de façon systémique, impliquer les acteurs et élargir le cercle progressivement.**

Puis, développer une approche systémique, en tirant le fil, en ayant une approche intégrée d'enjeux pouvant apparaître a priori contradictoires voire antagonistes, en étendant progressivement le périmètre des acteurs et des parties prenantes, en ayant une approche en termes de compétences partagées et non de partage cloisonné des compétences.

- *Ce principe permet d'aborder plusieurs points : prendre en compte plusieurs niveaux d'enjeux inter-reliés, tisser des liens en élargissant le périmètre des acteurs impliqués, impliquer à travers un processus transparent et prendre les parties prenantes au sérieux, prêter une attention particulière aux effets non anticipés du projet ou de l'action.*

**Principe n°4 : Évaluer la valeur créée, s'intéresser aux effets de l'action sur le temps long.**

Enfin, évaluer les effets de l'action (utiles, bénéfiques ou négatifs, pensés ou impensés) sous forme d'une part d'une évaluation de la valeur créée ou détruite sur le plan social, environnemental et économique et d'autre part, d'une célébration (droit à l'erreur), en intégrant l'évaluation aux modalités mêmes d'organisation de l'action (sortir d'une évaluation unique de contrôle a posteriori pour développer des formes d'évaluation in itinere) et en portant une attention particulière à l'évaluation des modalités mêmes d'organisation de l'action et de la coopération (réflexivité), afin de soutenir les conditions d'engagement.

- *Ce principe permet d'aborder plusieurs points : Processus de reconnaissance de ce qui n'est pas mesurable, processus d'évaluation in itinere, et également des effets que l'on n'attendait pas.*

Il est important de bien maîtriser ces fondamentaux, afin de pouvoir questionner au mieux les territoires à ce sujet, de manière directe ou non, et de révéler ainsi le degré d'application de ces fondamentaux sur le territoire et comment on pourrait les rendre encore plus présents dans son organisation. Les différents points des quatre fondamentaux ne sont pas forcément à traiter dans l'ordre lors de l'entretien, ce dernier doit rester vivant. Il faut cependant s'assurer de les avoir tous travaillés à la fin de l'entretien.

- Pour consulter ces 4 fondamentaux, et le jeu de l'oie, rendez-vous sur notre site.



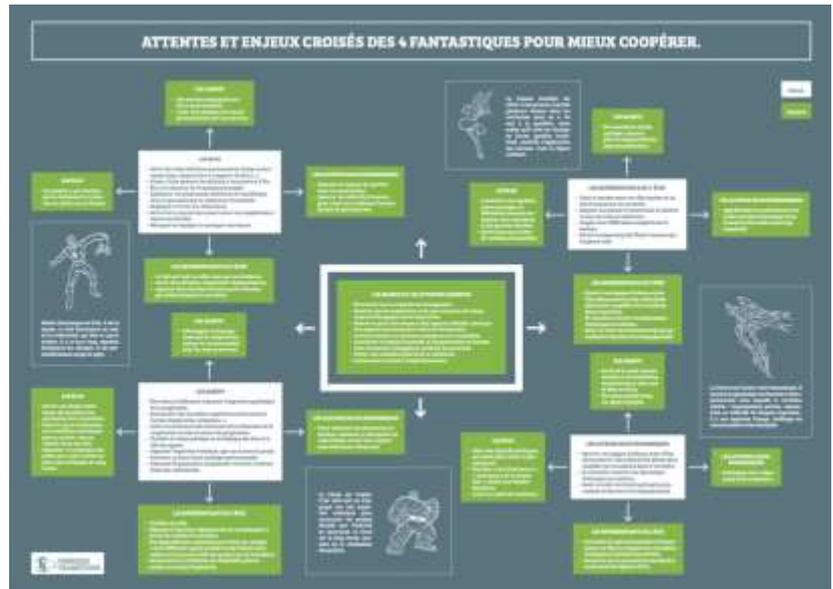
## Les 4 fantastiques des territoires en transition

Comme expliqué précédemment, chaque territoire forme une délégation comprenant ces quatre types d'acteurs lors des parcours d'accompagnement afin justement de travailler sur la vision de leur fonction et de leurs relations. Le diagnostic sensible va donc chercher à interroger des acteurs faisant partie de ces quatre catégories (voir la partie Choisir les interviewé(e)s) et va également chercher pour chacun à questionner sa vision de son rôle au sein du territoire et la manière dont il vit ses relations avec les autres types d'acteurs.

### Pourquoi les 4 “Fantastiques” ?

La transition bouscule la manière dont les territoires opèrent, coopèrent, mettent en œuvre ces politiques publiques. Les territoires ne sont pas ici pensés comme des espaces délimités par une juridiction ou des strates administratives, mais bien comme des communautés humaines tissées de relations et pensés comme des écosystèmes multi-acteurs. Au sein de ces écosystèmes, 4 acteurs ont un rôle majeur : les fonctions jouées par les élu(e)s, les agent(e)s, les opérateurs socio-économiques et les acteurs déconcentrés de l'Etat sont complémentaires les unes des autres et sont fondamentales pour porter et piloter les transitions. Ce sont les “4 Fantastiques” de la transition ! Ils doivent faire équipe, se connaître, apprendre à coopérer et à agir de concert ! La réunion de ces 4 acteurs est indispensable pour dépasser la simple addition d'initiatives isolées, pour parvenir à déployer une véritable dynamique de transition, systémique et collective.

- Pour en savoir plus, consulter la publication [Les 4 fantastiques des territoires en transition](#) ainsi que le schéma des attentes et enjeux sur le site de la Fabrique des transitions.



## Comment se déroule le diagnostic ? Quelle posture pour faire émerger ces enjeux ?

Déroulé du diagnostic sensible :

Le diagnostic sensible comprend 7-8 jours de travail, dont 3 en présentiel (2 pour les entretiens et 2\*0.5 pour la pré-restitution et la restitution)



### Préparation du diagnostic

- Prendre connaissance des documents, vérifier l'engagement du ou de la n°1 de l'exécutif, mobiliser les 4 fantastiques et réaliser l'entretien préalable.

Avant d'entrer dans le diagnostic à proprement parlé, il importe d'avoir pris connaissance des principaux documents cadrant la vision et les programmes d'action mis en œuvre sur le territoire (SCOT, PADD, PLUI, PLH, PCAET, projet de mandature, programme de campagne...). Cela permet de mieux connaître les enjeux du territoire avant les entretiens, d'identifier des actions phares et de prendre connaissance du « déjà-là ». Parcourir ces documents sert à poser le décor, mais le diagnostic ne portera pas directement sur eux : il faut ainsi éviter pendant l'entretien de tomber dans du descriptif, mais bien se concentrer sur ce qui fait la posture, l'envie et les résistances de l'interviewé.

Lors d'un diagnostic, on a normalement obtenu en amont l'engagement du/de la n°1 de l'exécutif et une mobilisation des 4 fantastiques à travers une délégation.

### Qui est le/la chef d'exécutif ?

Dans une mairie, c'est le/la maire, dans un EPCI, c'est le/la président(e) de l'intercommunalité. En un mot, c'est la personne qui endosse la responsabilité juridique et politique de la collectivité, qui a la main sur les RH (autorité), qui est en responsabilité de la posture politique. Un des problèmes qu'on lève souvent c'est l'absence de coopération entre adjoint(e)s par exemple. Pour que le/la DGS fasse ce travail, il lui faut être au clair avec son/sa « supérieur(e) ».

L'implication du/de la chef d'exécutif est indispensable : il va y avoir besoin d'avoir des régulations du côté des élu(e)s/agent(e)s.... (par exemple, si l'adjoint(e) aux travaux n'est pas enclin à la transversalité). S'il n'y a pas de chef qui donne des orientations, on ne va pas y arriver. Il faut qu'on soit en harmonie avec le/la chef d'exécutif.

La volonté affirmée se vérifie dans l'idéal par un entretien préalable de cadrage avant de lancer le diagnostic et par la signature de la Charte d'alliance. L'entretien préalable vise à expliquer la méthode, en particulier la subtilité de la pré-restitution et de la restitution (expliquées dans les parties correspondantes de ce kit). La Charte d'engagement vise à faire reconnaître officiellement le fait que le diagnostic est développé dans une logique de partenaire. Une démarche ouverte partenariale qui place la Fabrique des transitions (allié et/ou APFDT) dans une posture de partenaire, pas de prestataire commandité. Cela permet d'autoriser un discours critique bienveillant, constructif, sans concession et au service des transitions.

Cela permet de recadrer la problématique, de contacter des acteurs au-delà du périmètre des acteurs recommandés par le bénéficiaire, etc. La liste des acteurs interviewés est établie principalement par le bénéficiaire mais peut dès lors être complétée (voir la cartographie des acteurs dans la partie Choisir les interviewé(e)s).

- Envoyer une lettre aux interviewé(e)s

Pour la sélection des personnes à interviewer, voir la partie Choisir les interviewé(e)s ci-dessous. Une lettre est à envoyer par le/la chef de l'exécutif aux interviewé(e)s pour leur décrire le cadre dans lequel ils vont être interrogés (présentation du parcours, de la Fabrique des transitions, du diagnostic qui permet de comprendre le territoire à travers les points de vue de tous, dire qu'il n'y a rien à préparer), ce qui permet de les mettre à l'aise vis-à-vis de l'interview.

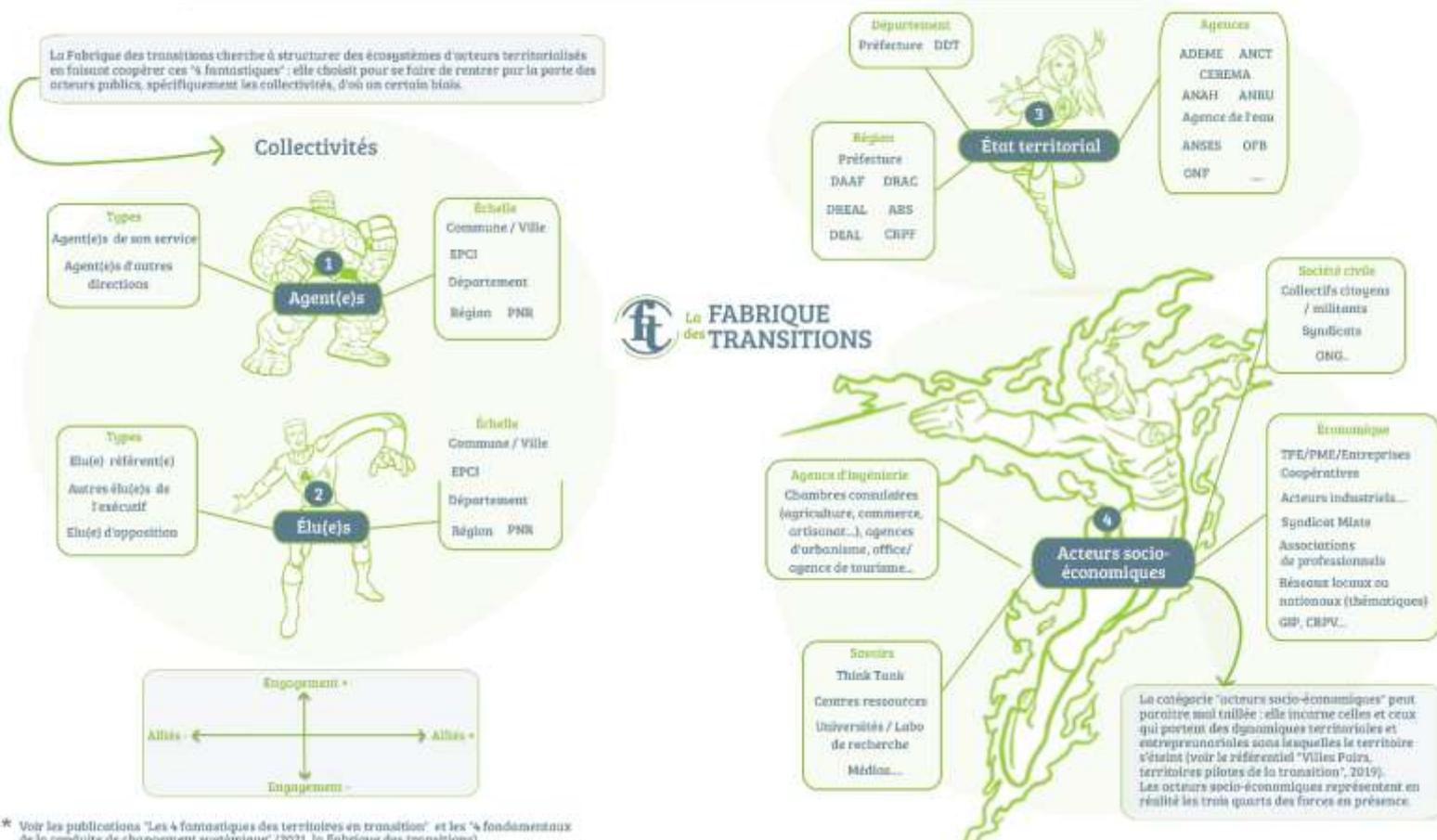
o Déroulé de l'entretien

Chaque entretien se déroule de façon individuelle avec 1h par entretien et 10 min de battement entre chaque entretien pour ajuster la durée de l'entretien ou accueillir les retards sans perturber l'organisation, cela permet d'accueillir 6 à 8 entretiens par jour. Les entretiens se déroulent dans une salle close, sans perturbations sonores et dans un cadre accueillant, favorable à la discussion. L'organisation de la logistique des entretiens relève du bénéficiaire.

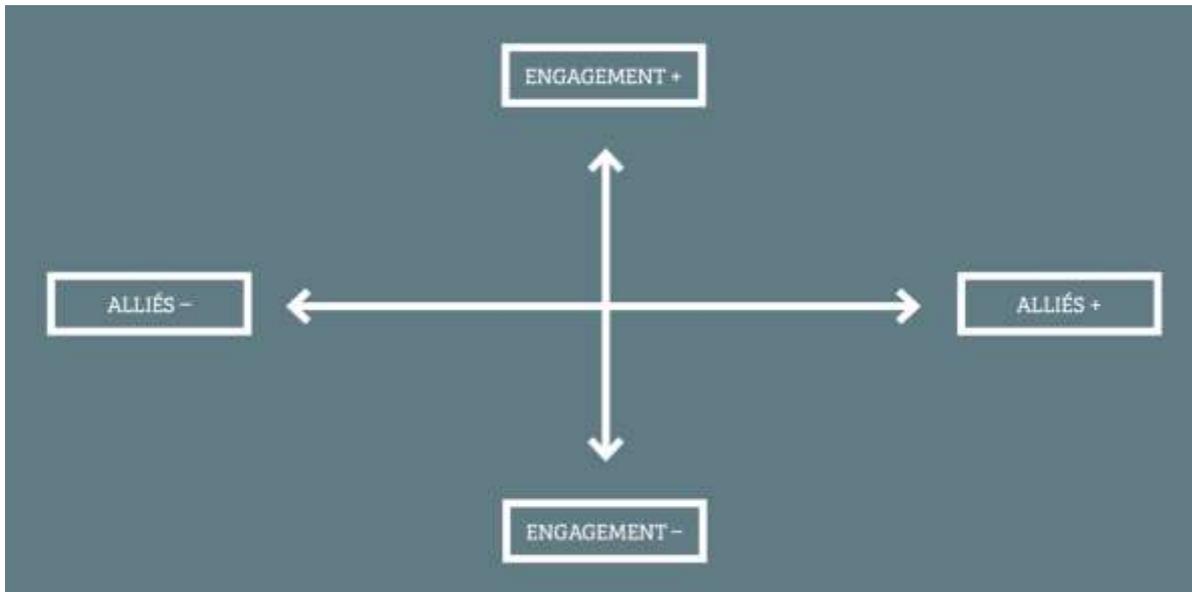
On peut décider d'orienter le diagnostic sur une thématique, un projet particulier ou le positionnement d'une politique publique ou d'une organisation... L'angle est déterminé avec le/la bénéficiaire. Mais encore une fois, la Charte d'engagement permet de repositionner éventuellement la problématique en cours de diagnostic.

Choisir les interviewé(e)s

Les 4 Fantastiques des territoires en transition selon la Fabrique des transitions\*



On interroge un écosystème d'acteurs représentatifs des 4 Fantastiques. En allant chercher celles et ceux qui ne sont pas encore en transition (opposition) en les plaçant dans une cartographie « alliés / engagement » (voir la carte de positionnement).



Nous réalisons 15-20 **interviews**, souvent plutôt 20 (minimum 5 élu(e)s, 5 agent(e)s (DGS, DST), 5 acteurs de terrains (assos, socio-pro) et 1 représentant(e) de l'État (sous-préfecture, DREAL, direction des territoires)). Au-delà d'une trentaine d'entretiens, cela n'est pas vraiment pertinent.

Le diagnostic vise à sonder le point de vue collectif en cours afin de révéler aux acteurs du territoire l'état de leur situation. Les acteurs interviewés représentent :

L'exécutif, dont le/la n°1 de la collectivité ou de l'organisation concernée. Des élu(e)s de l'équipe en exécutif (il faut regarder avec le/la chef, le/la référent(e) technique...) mais aussi les élu(e)s d'opposition (pas ceux frontaux, mais ceux qui acceptent de jouer le jeu).

La direction, dont le/la n°1 de la collectivité ou de l'organisation concernée (DGS) mais aussi ceux qui vont être clés.

Des acteurs socio-économiques représentant une diversité de regards : associations, entreprises, collectifs citoyens, universitaires, parmi les partenaires, clients, bénéficiaires du territoire. C'est plus compliqué de donner une liste générique, cela va dépendre des enjeux du territoire.

Des agent(e)s de l'État territorial et de ses agences (sous-préfet(e), DDT) : des acteurs qui sont mis dans le jeu. L'État est un acteur qui a envie d'être contributif.

### Posture pendant l'entretien

Pendant l'entretien, il est tout d'abord important de poser un cadre de sécurité :

Créer les conditions de la confiance pour obtenir des informations de valeur, des anecdotes personnelles, des confidences...

Mais accorder sa confiance nécessite un sentiment de sécurité, c'est pourquoi il est nécessaire de poser rapidement un cadre de sécurité.

Dans notre contexte d'interview, les valeurs fortes sont la confidentialité (les paroles ne seront pas rapportées, elles seront restituées uniquement sous la forme d'impression de manière anonymisée) et l'authenticité.

Ce cadre de sécurité est essentiel : sans sécurité et sans confidentialité, il sera impossible de faire ressortir les choses sensibles. L'interviewer est là pour que l'interviewé puisse se sentir suffisamment à l'aise pour "parler vrai". L'interviewer est là pour aider, pour comprendre, pas pour juger. La posture doit refléter une authenticité dans la réception de la parole.

Ne pas hésiter à utiliser l'humour : "ce que vous direz restera anonyme, nous ne dirons pas qui a dit quoi même sous la torture, mais nous avons besoin de votre sincérité pour faire avancer le territoire)"

Les entretiens se déroulent en face à face : la personne interviewée et le\la diagnostiqueur(se), avec éventuellement le tiers extérieur embarqué. Dans ce dernier cas, il est nécessaire de vérifier que sa présence n'empêche pas le discours de vérité recherché.

- Présenter la Fabrique des transitions

Il est important que l'interrogé(e) comprenne le cadre de cet entretien et qui le mène. Pour se faire, vous pouvez vous présenter, rappeler que vous êtes un(e) allié(e) de la Fabrique des transitions et préciser le cadre dans lequel vous intervenez.

- Lancer le dialogue

Il ne s'agit pas d'énumérer ses questions et d'attendre les réponses mais bien de créer les conditions d'un dialogue dont il faudra saisir les premières tonalités (l'interview peut être désirée, redoutée, etc...).

Il n'y a pas de grille d'entretien préétablie. Cela dépend du feeling du/de la diagnostiqueur(se) mais aussi de la place de la personne interrogée sur la carte à double entrée engagement/alliance. L'entretien commence par répondre aux interrogations légitimes de la personne interviewée. Enfin il démarre sous l'angle qui semble le plus propice au/à la diagnostiqueur(se) : aller sur la part de rêve, de désir qui anime la personne interviewée (les étoiles) ou au contraire sur la part de difficultés (les cailloux dans la chaussure), même s'il reste préférable en général de commencer par les rêves. Il vise ensuite à partir de situations réelles de travail, des projets concrets qui permettent de sortir des généralités et de prendre des cas opérationnels pour situer les propos de la personne interrogée (les cailloux blancs).

Dans l'interview le début est plutôt plus libre : ça serait quoi votre rêve / envies, c'est-à-dire ceux porteurs d'une énergie particulière qui vont donner envie de transformer le territoire. Certain(e)s ont un rêve précis d'autres un rêve plus global, c'est très important car c'est le moment où ils expriment du désir, de l'énergie. Il peut aussi être bien de demander ce qu'est la transition pour eux. Puis on va pouvoir arriver à des questionnements un peu plus fins qui vont s'appuyer sur le référentiel.

- Posture de l'interviewer
- Il est particulièrement intéressant d'engager les interviewé(e)s à raconter des histoires concrètes, des petits souvenirs qui sont les signaux les plus forts à capter. L'interview permet de rentrer dans l'intime, les interlocuteur(rice)s sont souvent ouverts et savent s'exprimer assez librement.
- Travailler les conditions du dialogue, être dans la conversation et tâcher de rebondir sur leur propos : Certain(e)s interviewé(e)s vont réagir par le désir de changement, d'autres par le travail nécessaire, d'autres encore par la difficulté à résoudre. En fonction des postures, on va tracter via le désir ou via les difficultés. L'ensemble du questionnement est à adapter suivant cette posture détectée en début d'entretien. Les personnes qui ont une grande expertise terrain aiment solutionner les difficultés, c'est leur manière d'agir qu'il faut leur permettre de dérouler et de mettre en avant.
- Être en écoute active (technique visant à verbaliser les émotions que son/sa interlocuteur(rice) peine à exprimer : l'intention profonde est ainsi de comprendre l'interlocuteur(rice) sans juger ses arguments mais en reformulant avec les émotions perçues) pour questionner, rebondir, creuser, analyser les émotions pour aller plus loin, en vérifiant qu'on a bien compris auprès de l'interlocuteur(rice)
- S'assurer d'une forme d'équilibre entre les questionnements sur le rêve et sur les difficultés. Parfois certaines personnes auront besoin d'être canalisées.

## Conseils

L'entretien amène parfois des difficultés : savoir mettre le doigt sur les non-dits, toucher à des questions conflictuelles, et la gestion du politique (histoires préalables, des passifs...). Il est important de reformuler quand il y a des tensions, d'analyser la source du problème, si c'est plutôt une peur ou un problème réel. Il faut aussi savoir gérer les volubiles, recentrer le dialogue en cas de besoin.

On peut aussi s'appuyer sur son expérience aussi : vous avez toutes et tous été confrontés de là où vous êtes à des situations similaires (conflits, animations de groupe etc). N'hésitez pas à vous appuyer sur votre vécu et votre expérience !

- Comment aborder les différents enjeux lors de l'entretien ?

L'entretien se doit d'être vivant, les questions posées doivent donc l'être en fonction du contexte du territoire, de ce qui a été dit plus tôt dans l'entretien, et on ne peut donc se contenter de dérouler une série de questions préétablies. De plus, en fonction de l'enjeu que l'on veut aborder on ne va pas procéder de la même manière suivant le type d'acteur que l'on interroge. Par exemple la question du travail sur les imaginaires ne sera pas abordée de la même manière suivant que l'on soit avec un(e) élu(e) ou un(e) membre d'association sur le territoire.

De plus, les enjeux ne doivent pas être abordés de manière directe, il est recommandé de plutôt poser des questions qui vont pouvoir traiter l'enjeu de manière indirecte. Par exemple pour aborder l'enjeu de la valorisation du patrimoine culturel et immatériel auprès d'un élu, on peut demander "Si demain vous avez un(e) nouvel habitant(e), que lui partagez-vous pour qu'il s'intègre bien au sein du territoire ?". En annexe se trouvent des exemples de questions qui constituent des éléments de référence mais ils ne sont pas un prescrit à suivre à la lettre. C'est au/à la diagnostiqueur(se) d'adapter ses questions en fonction de l'état de l'interviewé(e) et de son envie de parler, de son rôle au sein du territoire, et de trouver le moment pour les poser. Ils sont une boussole, mais ne doivent pas être suivis au pied de la lettre. Il est cependant possible de s'y référer en cas d'oubli de certains enjeux afin de s'inspirer. ☒ Ces exemples se trouvent en annexe.

## Comment rédiger et restituer le diagnostic ?

### Rédiger le diagnostic

La formalisation du diagnostic tient en deux supports : un rapport d'une dizaine de pages maximum et une présentation d'une quinzaine de slides. Nous privilégions la remise de rapports de présentation suffisamment courts pour qu'ils puissent être lus et embarquer le maximum d'acteurs.

La rédaction va faire apparaître des forces, faiblesses du territoire, des points ambivalents sur lesquels on va pouvoir mettre au travail. Après une analyse factuelle, on retraduit tout ce qui a été dit (pour les élu(e)s et les chefs d'exécutif, ça a de la valeur parce que c'est ce qui se dit dans le territoire). Ensuite on va formuler notre analyse de ce que ça révèle sur le territoire. Et enfin on

formule des recommandations (entre 5/10), mais pas beaucoup plus, rien de pire que l'agenda 21 : il faut resserrer, se concentrer sur ce qui va être central pour que le territoire se mette en mouvement. On va apprendre à trouver des objets transactionnels.

Il faut veiller à adopter une posture diplomate à travers la rédaction : on veut mettre certains points au travail, mais il ne faut pas braquer les acteurs, il faut les embarquer.

Le rapport est composé comme suit :

- Contexte / positionnement du diagnostic / posture de la Fabrique des transitions / nombre et catégories d'acteurs interviewés.
- Ce que vous nous avez dit, avec trois sous parties : points forts, points faibles, points contrastés et questions soulevées. Dans cette partie, on se contente de retranscrire des paroles (anonymisées), on n'analyse pas mais on met en forme et en lien ce qui est ressorti littéralement pendant l'entretien.
- Ce qu'on en tire comme analyse, notre regard. Ici on structure de manière plus analytique (coopération difficile, manque de portage ou de vision politique par exemple). On peut à nouveau se servir d'exemples anonymisés.
- Nos recommandations opérationnelles : on formule 5/6 recommandations stratégiques, les priorités à travailler par le territoire. L'intention ici est de proposer un petit nombre de recommandations et éviter la liste à la Prévert.

Les deux dernières parties s'appuient sur le référentiel de la Fabrique des transitions et doivent être relues en se mettant à la place des principaux bénéficiaires.

La présentation met en synthèse les principaux points clés. Rapport et présentation ont vocation à être diffusés au moins au niveau des personnes interviewées. Des citations, verbatims anonymisés, doivent être repris sans modestie pour ancrer le propos dans le dire des acteurs et pointer les contradictions.

Pour la formalisation, il est préférable de poser les choses à chaud, en faisant appel à la mémoire vive sur un tableau du type suivant.

On établit des recommandations opérationnelles à l'aune du référentiel. Celles-ci doivent avoir une portée à la fois stratégique et concrète pour permettre au bénéficiaire de s'en saisir. L'enjeu est bien de déclencher un « passage à l'acte », de la mise en mouvement. Il importe donc de travailler à une grande hiérarchisation du document, n'émettre que quelques recommandations. En revanche, ces recommandations, à la suite de la restitution et sous réserve de validation par le ou les responsables des exécutifs locaux, seront travaillées plus finement pour penser les conditions de leur mise en œuvre : échéancier, qui fait quoi, etc.

Des exemples de diagnostics qui ont été anonymisés sont présents en annexe.

## La pré-restitution

La pré-restitution se fait avec le/la n°1 de l'organisation bénéficiaire et les quelques proches qu'il souhaite convier. Elle vise à mettre sur la table ce qu'on a entendu et ce qu'on retient dans notre analyse auprès du principal bénéficiaire : pas pour se censurer mais pour ne pas le mettre en difficulté et adapter le discours. La pré-restitution est également une façon de tester la restitution et de corriger des biais qui subsisteraient.

Un temps suffisant de pause doit permettre de réajuster le rapport formel avant la restitution où le rapport doit être diffusé aux participant(e)s. L'accès à une imprimante doit être anticipé de préférence.

## La restitution

Après la pré-restitution, on va restituer aux interviewé(e)s. On va pouvoir les questionner pour voir s'ils sont en accord ou non avec les reformulations et les recommandations. Ce processus leur donne un statut privilégié : ils font déjà partie d'une force collective. Le but est de valider le fait que le diagnostic ne s'est pas trompé, savoir si on valide le processus de hiérarchisation des recommandations (avec des ateliers et des facilitateur(ice)s), dans une logique de co-construction. Ils deviennent co-auteur(ice) du projet. Il faut encore une fois prêter attention à avoir une posture de diplomatie : on doit mobiliser les acteurs, en leur faisant comprendre les points à mettre au travail sans les braquer.

On peut ensuite le présenter à l'ensemble des élu(e)s du territoire. On peut aussi décider d'inviter très large (des associations, habitant(e)s...) : l'occasion d'un événement d'un territoire).

La restitution aux interviewé(e)s se déroule en présentiel, en 2h à 3h :

- 1h pour restituer le diagnostic, en trois phases : ce qu'on a entendu / ce qu'on voit / ce qu'on recommande. Chaque étape est l'occasion d'un échange avec la salle pour vérifier que le diagnostic est partagé, compléter si besoin et mettre en débat.
- 1h pour mettre au travail les recommandations en atelier d'intelligence collective.

La restitution est souvent réalisée par l'allié diagnostiqueur et par un(e) facilitateur(ice) en capacité d'animer.

La restitution une fois les recommandations travaillées et priorisées peut alors donner lieu à réunion et/ou une dynamique participative élargie. Pourra s'ensuivre un travail de suivi des recommandations.



# Annexes

## Vidéos de formations

Intervention de Jean-François Caron lors de la première séance du programme de formation-action d'agents et élus organisé par la Fabrique des transitions le 22 septembre 2023, avec le CGDD.

→ Pour la recevoir, merci de nous contacter : [contact@fabriquedestransitions.net](mailto:contact@fabriquedestransitions.net).

Intervention de Jean-François Caron lors de la première séance de formation au diagnostic sensible des alliés d'Occitanie, dans le cadre du parcours d'accompagnement en cohorte régional.

→ Voir la [vidéo](#)

## Restitutions anonymisées

Voici des exemples de restitutions qui ont été anonymisées. Il y a deux restitutions sous forme de note, qui sont plus détaillées que les diaporamas de présentation. Pour la première restitution, il y a le diaporama associé, utilisé pour la séance de restitution en présentiel. Il y a également le diaporama de présentation d'une troisième restitution plus récente.

- Restitution anonymisée 1 : [note](#)
- Restitution anonymisée 1 : [support de présentation](#)
- Restitution anonymisée 2 : [note](#)
- Restitution anonymisée 2 : [support de présentation](#)
- Restitution type : [support de présentation type](#)

- Rappels sur la Fabrique des transitions

La Fabrique des transitions est une alliance de près de 400 territoires et acteurs engagés dans la transition écologique. Née de la mutualisation d'expériences pilotes, elle travaille au développement d'une ingénierie de la conduite du changement systémique en fondant son action sur une Charte d'alliance. Ce n'est pas un groupe consultant, ni un bureau d'études ou une ingénierie au service de l'État, mais une "ingénierie tierce" qui accompagne les territoires en transition dans leur montée en compétences et en capacités à porter et à piloter la transition, autour de deux grandes questions fondamentales : la conduite du changement et le changement d'imaginaires. Elle cherche à travailler les cadres de pensée, d'organisation et d'action des acteurs de la transition.

- Les accompagnements en cohorte



Des accompagnements collectifs de territoires organisés en collectifs multi-acteurs à l'échelle nationale ou régionale, co-construits avec les alliés et les partenaires : **en savoir plus [ici](#)**.

### Comment la méthodologie du diagnostic sensible a-t-elle été construite et éprouvée ?

Dans une logique de communauté apprenante et de montée en compétences des alliés, la méthodologie de diagnostic a été co-construite avec les alliés au sein d'un chantier qui a mobilisé en 2021 une dizaine d'entre eux sur plusieurs sessions au cours du premier parcours d'accompagnement en cohorte de la Fabrique des transitions ([plus d'infos sur ce premier parcours](#)).<sup>2</sup> Il visait à formaliser un référentiel de diagnostic stratégique, politique et managérial propre à la Fabrique des transitions, à partir des enseignements des territoires pionniers et des interventions conduites sur les territoires accompagnés par les alliés.

Cette méthodologie a pu être éprouvée à travers ce premier parcours, sur dix territoires, ainsi que lors du parcours d'accompagnement de territoires de montagnes, sur neuf territoires. Il a été complété vis-à-vis de cette expérience ainsi que de questions et remarques soulevées par des alliés qui ont été formés au diagnostic sensible depuis.

<sup>2</sup> Les référent(e)s étaient Claire Dellatolas. et Patrick Chevdoiff.

## Exemples de questions

Quelques exemples de questions formulées par les alliés lors du chantier et qui ont pu guider les entretiens.

### **A. Positionnement et point de vue très général de l'interviewé vis-à-vis de la démarche de transition écologique et de son contexte interne.**

- Quel est votre rêve de transition ?
- Que signifie pour vous la transition écologique du territoire ?
- Quel rôle souhaitez-vous jouer en tant qu'acteurs de la transition écologique sur votre territoire ?
- Considérez-vous que la structuration élus/services facilite la conduite d'une transition écologique transversale ?
- Pouvez-vous nous citer des exemples satisfaisants d'actions internes réalisées récemment ? Pourquoi ?

### **B. Qualification de la vision et du projet de territoire en transitions en tant qu'action collective (du point de vue de l'interviewé).**

- Avez-vous formulé une vision claire du projet de transition pour la collectivité (une étoile et des cailloux blancs...) ?
- Ce projet capitalise-t-il sur les richesses passées et actuelles du territoire ?
- Ce projet est-il partagé :
  - avec les autres élus et les services ?
  - avec la société civile ?
  - avec les acteurs extra-territoriaux (com'com ou agglo, services déconcentrés de l'Etat) ?
- Considérez-vous qu'il y a convergence vers une vision commune de la transition écologique du territoire ?
- Quels sont les projets de coopération existants entre les différents acteurs (par exemple dans le cadre du CRTE) ? Comment se sont-ils passés ? Pourquoi ?
- Quels seraient selon vous les risques de ne pas conduire le projet de territoire en transition ?
  - Quelles pourraient être les menaces / vulnérabilités non couvertes ?
  - Quelles pourraient être les opportunités ratées ?

### **C. Qualification des niveaux de coopération du point de vue de l'interviewé.**

- De votre point de vue, trois mots pour qualifier le niveau de coopération avec chacune des trois autres catégories d'acteurs ?
  - Entre vous et les agents de la collectivité ?
  - Entre vous et les acteurs socio-éco ?
  - Entre vous et les acteurs déconcentrés de l'État ?

– Entre les agents de la collectivité et les services de l'État ?

- Les principales difficultés ?
- D'où viennent ces difficultés d'après vous ?
- Avez-vous des idées pour résoudre ces difficultés, les dépasser ?

**D. Passage à l'action / demande d'accompagnement.**

- Si vous aviez l'opportunité d'agir sur trois points dès demain, quels seraient-ils ?
- Quels leviers de financement avez-vous pour passer à l'action ?
- Disposez-vous de suffisamment de temps humain (élus/agents) pour passer à l'action ? À quelles ressources pourriez-vous faire appel ?
- En quoi et comment pourrions-nous vous aider ?