



Territoires d'engagement

Coopérer pour transformer

Trois années d'accompagnement au plus près des collectivités
pour faire émerger une culture durable de la coopération

RAPPORT D'ÉVALUATION

INTRODUCTION

Ces dernières années, la participation des citoyens n’a jamais été autant invoquée. L’aspiration des habitants à être acteurs des politiques publiques s’est installée dans le paysage démocratique. Et pourtant, sur le terrain, les conditions pour que la participation se mette en œuvre sont rarement réunies.

La participation ne va pas de soi. Derrière les dispositifs de concertation, se cachent des difficultés bien réelles : les collectivités manquent de méthode, de compétences et de soutien pour installer durablement des pratiques de coopération et de participation.

C’est dans ce contexte que l’ANCT a lancé, en 2021, le dispositif Territoires d’engagement. Le pari de départ est simple : la participation n’est ni un supplément d’âme, ni une compétence “hors-sol”. C’est un apprentissage collectif, qui demande du temps, un cadre, des outils, et surtout une transformation des manières de faire en interne, comme avec les habitants.

Avec Territoires d’engagement, l’enjeu n’est pas d’essaimer des démarches ponctuelles, mais de favoriser l’émergence d’une culture durable de la participation et de la coopération dans les territoires. C’est pourquoi le dispositif a fait un choix structurant : considérer que le projet accompagné n’est qu’un support, au service d’un travail plus vaste sur l’organisation interne, les postures des élus et des agents, et la relation aux citoyens. En clair, on ne participe pas mieux en ajoutant des outils, mais en repensant les dynamiques de travail entre élus, agents, habitants, partenaires.

Au terme de trois années de parcours d’accompagnement, ce rapport propose un bilan argumenté de l’expérience. Il s’appuie sur l’analyse qualitative du cheminement des 15 territoires engagés et représentatifs d’une grande diversité de situations : intercommunalités rurales ou urbaines, communes de strates de population différentes, avec des expériences variées en matière de participation citoyenne et des équipes plus ou moins étoffées.

L’objectif n’est pas de produire 15 monographies, ni de classer les territoires, mais de comprendre ce qui change réellement quand une collectivité décide de prendre au sérieux la coopération. Ce rapport vise à répondre à quatre enjeux :

- Quels effets observe-t-on sur les pratiques internes des collectivités ?
- Quels changements du côté des habitants : dans leur posture, leur perception de la collectivité et de leur capacité à agir ?
- Quels facteurs de réussite communs malgré la diversité des situations ?
- Et surtout, que nous dit cette expérience des attentes des collectivités en matière d’accompagnement ?

Enfin, ce rapport d’évaluation entend restituer cette expérience collective d’apprentissage avec ses pépites et ses axes de progrès, pour construire la suite...

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
1. CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉVALUATION	5
1.1 Périmètre	5
1.2 Référentiel	5
1.3 Mode opératoire	7
2. DES RÉSULTATS TANGIBLES	8
2.1 Une grande diversité d'actions concrètes menées dans les territoires pour développer la coopération	9
2.1.1. Des diagnostics partagés pour ouvrir le champ des possibles	9
2.1.2. Des problématiques et des formats d'action variés	11
2.1.3. La mobilisation d'une large palette d'expertises et de compétences	13
2.2 Un dispositif d'appui en ressources humaines	14
2.3 Un accompagnement de proximité structurant	15
2.4 La mise en réseau autour des rencontres nationales, temps forts de progression collective	16
3. LES IMPACTS D'UN ACCOMPAGNEMENT À VISÉE TRANSFORMATRICE	17
3.1 Les effets directs au sein des collectivités : des nouveaux modes de faire qui transforment les regards, les relations et l'organisation	17
3.1.1 Vers un alignement des représentations	17
3.1.2 Des compétences renforcées pour mieux coopérer	18
3.1.3 Des changements de pratiques qui restaurent la confiance en interne	19
3.1.4 Des changements organisationnels en cours pour ancrer les changements de pratiques	23
3.2 Les impacts indirects : vers une culture locale de la coopération	25

4. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA DÉMARCHE	27
4.1 Un portage volontariste de la démarche au niveau politique comme administratif	27
4.2 Une réelle capacité d'action de la collectivité	28
4.3 L'inscription de la dynamique dans la durée, au-delà du temps du projet	29
5. PASSER À L'ÉCHELLE : ENSEIGNEMENTS POUR UNE NOUVELLE PHASE DE DÉPLOIEMENT	31
5.1 Les points forts : la pertinence des fondamentaux de la démarche	30
5.2 Les axes à renforcer : un nouveau cadre d'exigence	31
5.3 Des axes à développer : miser sur l'ingénierie collective	33
PERSPECTIVES ET PROPOSITIONS POUR 2026	34
ANNEXES	36

1. CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉVALUATION

Le dispositif d'évaluation a été conçu à l'issue du premier cycle expérimental de la démarche Territoires d'engagement (2022 – 2025) afin de tirer les enseignements utiles pour ajuster l'offre de services et identifier les conditions de déploiement du programme à plus grande échelle.

1.1 Périmètre

Le dispositif d'évaluation concerne les quinze premiers parcours d'accompagnement de collectivités volontaires mis en œuvre par l'ANCT entre 2022 et 2025.

- 8 collectivités se sont engagées dans la démarche en 2022 : la Communauté de communes du Clunisois (71), les communes de Chambéry (73), Dardilly (69), Echirolles (38), Eymoutiers (87), Flers (61), Montaud (34) et Villeneuve d'Ascq (59).
- 7 collectivités ont rejoint la démarche en 2023 : la Communauté de communes de Marana Golo (Corse), la Communauté d'agglomération de Val de Garonne (47), les communes de Cherbourg-en-Cotentin (50), Damparis (39), Pélussin (42), Port-Brillet 53) et Saint Denis de la réunion.

Ces parcours proposaient un accompagnement sur-mesure à chaque collectivité sur une durée de trois ans pour faire émerger une culture durable de l'engagement et de la participation. Treize des quinze territoires ont été au terme du parcours. Les communes d'Eymoutiers et de Villeneuve d'Ascq ont mis fin à l'expérimentation en 2023.

1.2 Référentiel

Créé en 2021, *Territoires d'engagement* est une démarche d'accompagnement expérimentale qui permet à des territoires volontaires de mieux faire participer la société (habitants, associations) à la vie locale, aux services publics et aux projets du territoire.

La démarche s'appuie sur plusieurs partis-pris méthodologiques :

➤ Une approche orientée sur les changements

L'accompagnement vise à développer de nouveaux savoir-faire et initier des dynamiques de transformation qui pourront se poursuivre à l'issue du parcours. Les projets et les actions menés sont les supports de ce cheminement.

- Concrètement les parcours mettent en synergie trois types d'intervention : des projets emblématiques pour tester de nouveaux formats participatifs, des séquences de formation pour les élus et les agents pour s'acculturer et découvrir de nouvelles méthodes et des dispositifs d'accompagnement au changement pour faire évoluer l'organisation et ancrer les nouvelles pratiques.

➤ Un apprentissage par la mise en mouvement

Le pari de Territoires d'engagement est que la transformation de la vision de la participation citoyenne et de sa mise en œuvre passe par le 'faire ensemble' et l'expérimentation terrain.

- Concrètement l'accompagnement proposé implique de manière systématique le triptyque élus/agents/citoyens.

➤ Un cheminement sur mesure ancré dans les réalités du territoire

Les parcours Territoires d'engagement s'adaptent aux spécificités de chaque territoire, sa culture, ainsi qu'à ses habitudes de coopération.

- Concrètement, les plans d'actions sont co-construits chaque année en tenant compte des priorités locales, de la capacité à faire des équipes et des enseignements des actions mises en œuvre l'année précédente.

➤ Une attention portée à la qualité des liens entre les parties prenantes

Territoires d'engagement mise sur le développement de liens de proximité et de confiance entre les différentes équipes embarquées dans la démarche, celle de la collectivité (élus et agents), de l'ANCT et des prestataires mobilisés.

- Concrètement, des rencontres sont régulièrement organisées sur le terrain et des temps d'échanges systématiquement planifiés entre les différents prestataires qui interviennent sur le territoire.

Le dispositif d'évaluation a été conçu à partir d'une hypothèse centrale : **"le développement d'une culture de l'engagement et de la participation sur les territoires passe par l'expérimentation de nouvelles pratiques entre agents, élus et citoyens."** Le Programme postule, en effet, que la transformation des façons de voir la participation de la société et de l'opérer au quotidien, s'acquiert par le **'faire ensemble' et l'expérimentation**.

Cette évaluation vise ainsi à vérifier si l'expérimentation de nouvelles pratiques des élus et des agents a produit des impacts sur :

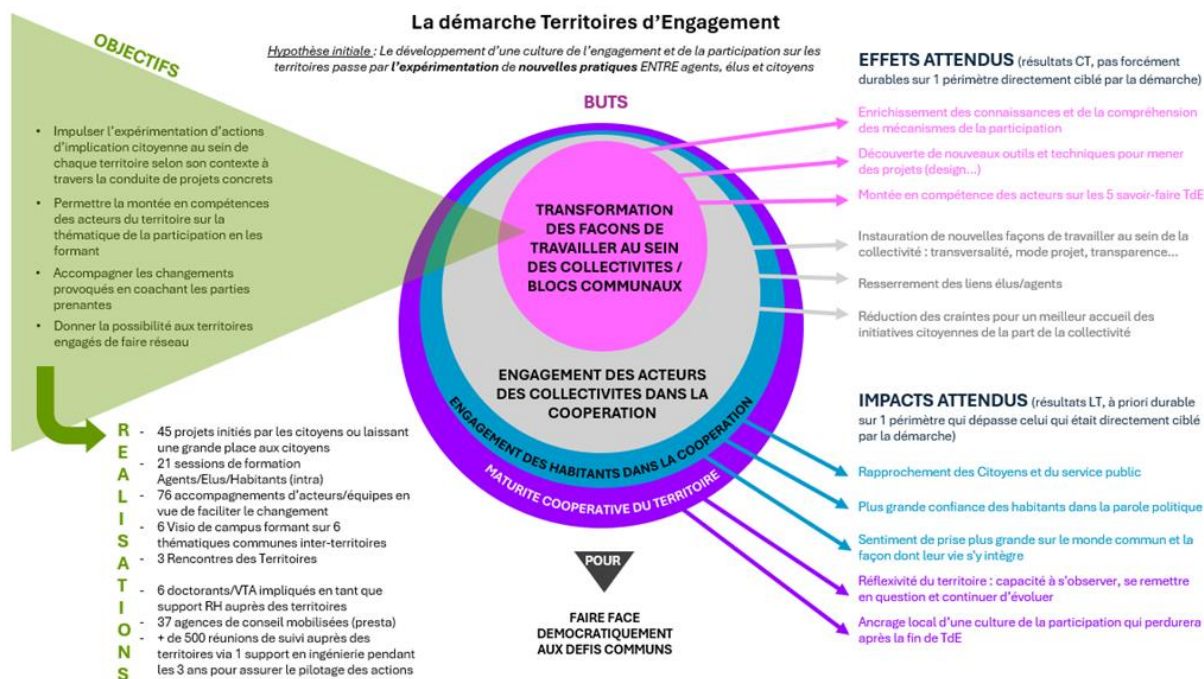
- le niveau de coopération au sein de la collectivité
- le niveau d'engagement citoyen et la "maturité coopérative" du territoire

Références clé de la démarche

Engagement citoyen : faculté des citoyens à exercer leur pouvoir d'agir pour le bien commun, à titre individuel comme à travers des collectifs informels ou des associations. Cet engagement peut s'épanouir à travers des initiatives propres à la société civile ou à travers la participation des citoyens aux politiques locales.

Participation citoyenne : implication directe des citoyens aux projets, politiques et décisions publiques.

Coopération : forme d'organisation collective qui vise à contribuer à une œuvre commune, elle repose sur des relations de confiance et de co-responsabilité et se joue à tous les niveaux de collectifs, aussi bien en interne au sein des collectivités qu'en externe avec les partenaires.



1.3 Mode opératoire

L'évaluation de la démarche *Territoires d'engagement* a été pensée comme un prolongement de la méthode Territoires d'engagement elle-même : **participative, multi-échelles et réflexive**.

Trois grands principes ont été retenus :

- Associer un maximum de parties prenantes aux retours d'expérience : les référents de la démarche Territoires d'engagement de la collectivité (Maire et DGS), les chefs de projet des actions réalisées (élus et/ou agents impliqués directement dans le pilotage d'une action), les prestataires intervenus dans les territoires, les 6 doctorants CIFRE recrutés dans le cadre de la démarche, ainsi que dans la mesure du possible des citoyens et des acteurs associatifs impliqués dans des actions.
- Évaluer à la fois **les effets du dispositif dans son ensemble** et **les transformations propres à chaque territoire**.
- Privilégier une lecture qualitative, centrée sur les apprentissages, les changements de pratiques et les conditions de pérennisation.

Différents modes de collecte d'information ont été croisés : questionnaires d'évaluation des actions, ateliers collectifs de retour d'expérience, entretiens de bilan avec les référents de la démarche¹.

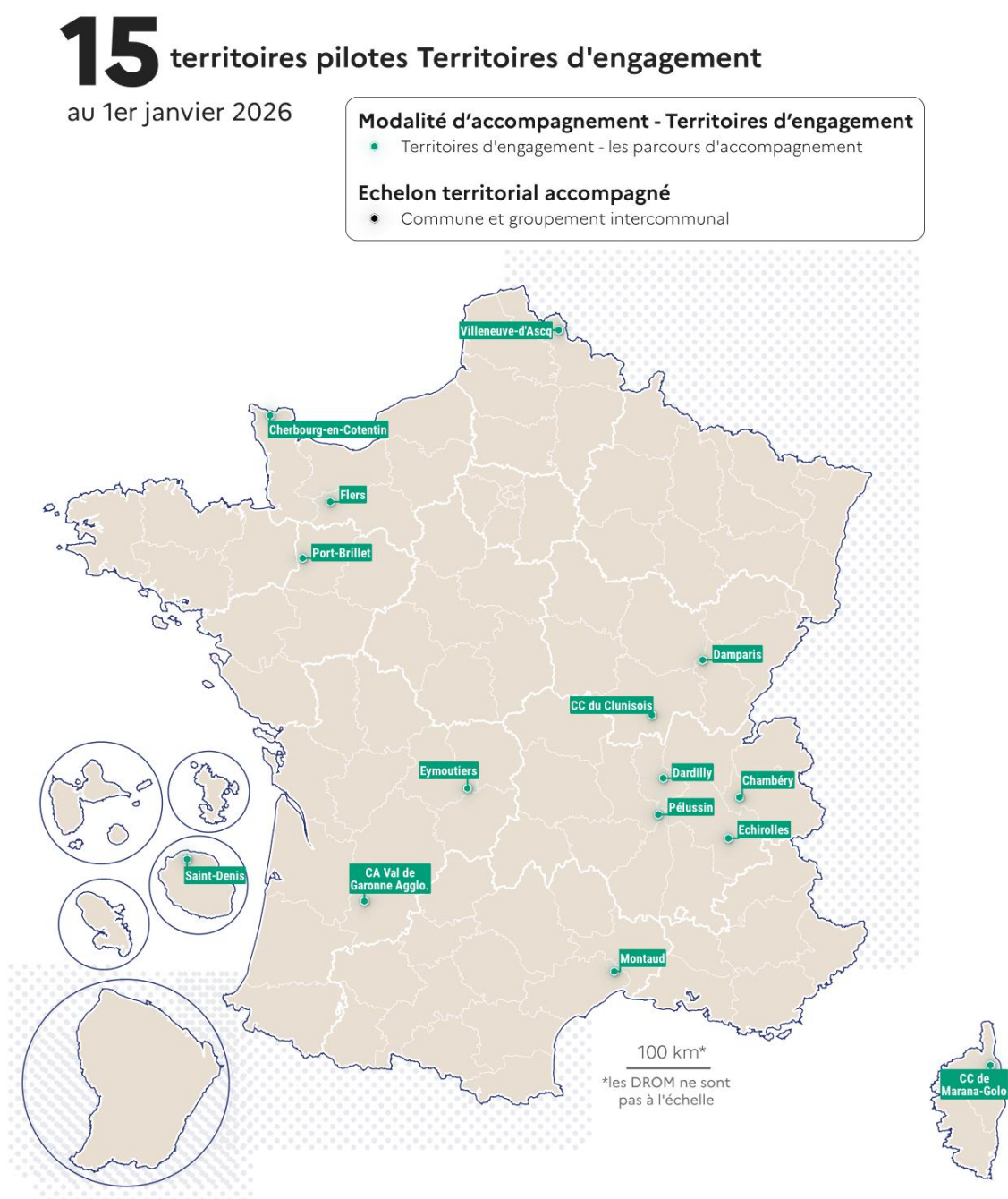
¹ Les différentes séquences de collecte des informations sont précisées en annexe.

2. DES RÉSULTATS TANGIBLES

La démarche « *Territoires d'engagement* » s'adresse aux collectivités du bloc communal et s'appuie sur leurs liens de proximité avec les citoyens.

L'adhésion à la démarche et l'engagement personnel fort de la tête de l'exécutif local (maire ou président) et de celle de l'administration (direction générale des services) étaient les pré-requis uniques pour intégrer un parcours d'accompagnement.

Les 15 territoires pilotes qui se sont engagés en 2022 et 2023 se caractérisent ainsi par leur grande diversité :



- 12 communes et 3 intercommunalités (2 communautés de communes et 1 communauté d'agglomération) dont 1 commune Action cœur de ville (Chambéry), 3 communes Petite Ville de Demain (Port-Brillet, Eymoutiers, Pélussin) et 5 communes en contrat de ville (Villeneuve d'Ascq, Cherbourg-en-Cotentin, Chambéry, Échirolles, Saint-Denis)
- réparties sur l'ensemble du territoire national, dans 9 régions, en France métropolitaine et en Outre-mer : Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Hauts de France, Nouvelle-Aquitaine, Normandie, Occitanie, Pays de la Loire, Corse et La Réunion
- de toutes strates, entre 1 000 habitants (Montaud) et plus de 150 000 (Saint-Denis de La Réunion) : 4 collectivités de moins de 3 500 habitants, 4 entre 3 500 et 20 000, 6 entre 20 000 et 1 de plus de 100 000
- de profils variés : urbains (Echirolles), péri-urbains (Dardilly), ruraux (Communauté de communes du Clunisois), en littoral (Cherbourg), en montagne (Chambéry)
- de profils socio-économiques variés
- et des expériences différenciées en matière de démocratie participative.

Chaque parcours d'accompagnement s'est traduit par un cheminement sur trois ans, propre au territoire : objectifs, étapes de réalisations, parties prenantes, calendrier, moyens.

Après une phase de diagnostic ayant pour but de mettre à jour le champ des possibles, trois plans d'action ont été successivement définis annuellement autour d'un triptyque structurant : des projets locaux participatifs, des actions de formation pour les élus, les agents, et leurs partenaires et des dispositifs d'accompagnement au changement. Les différentes interventions ont été confiées à des prestataires de confiance, en privilégiant les acteurs de proximité.

Dans certains cas, le programme a également permis d'apporter à la collectivité un appui en ingénierie via le recrutement d'un chef de projet, dans le cadre du dispositif de thèse CIFRE² ou de celui de VTA³.

L'ANCT a assuré tout au long du parcours un rôle structurant de conseil stratégique, de suivi et de mise en liens.

Enfin, il a été proposé régulièrement aux territoires engagés dans la démarche des temps collectifs de rencontre, d'échanges entre pairs et de prise de recul.

2.1 Une grande diversité d'actions concrètes menées dans les territoires pour développer la coopération

2.1.1. Des diagnostics partagés pour ouvrir le champ des possibles

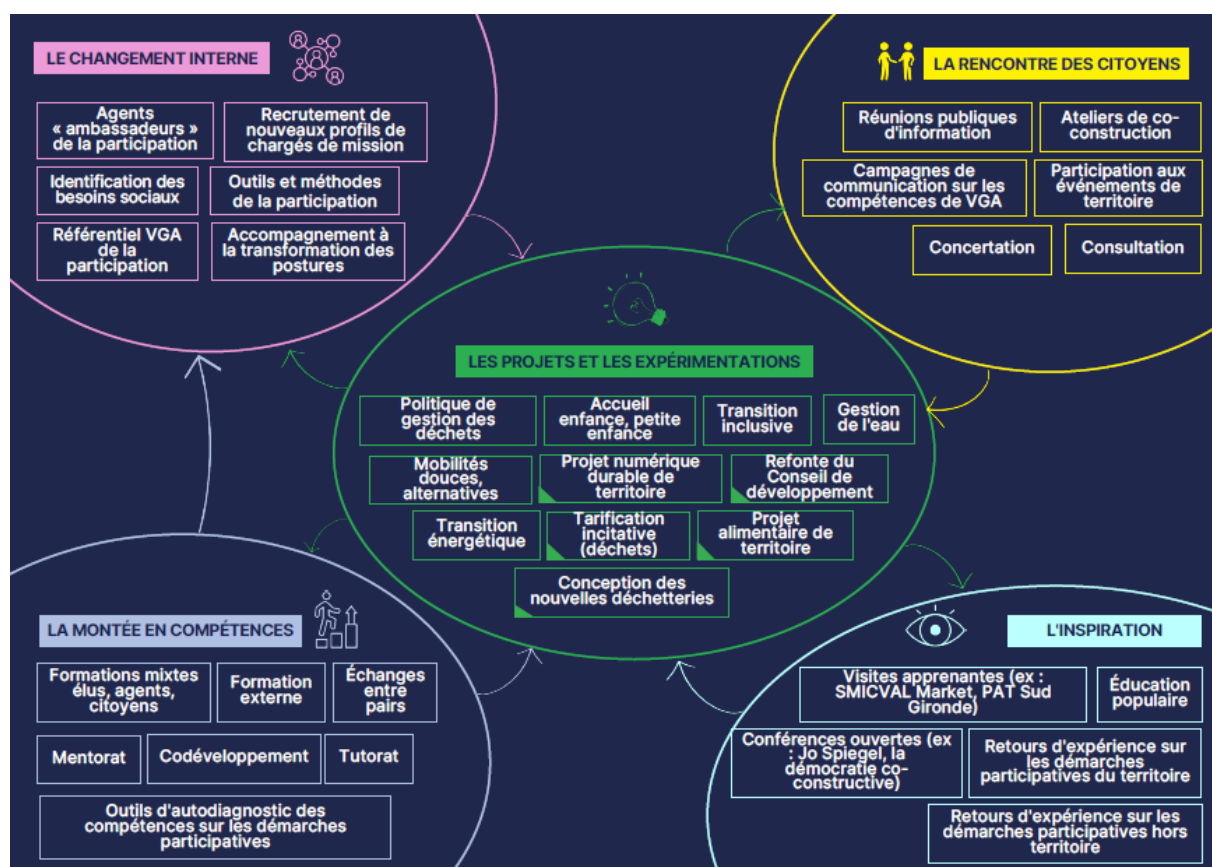
La première phase du parcours d'accompagnement s'est attachée à comprendre l'identité du territoire : son histoire, sa géographie, sa culture, ses principaux acteurs institutionnels et économiques, les modalités habituelles d'interaction entre les habitants. Cette étape de diagnostic territorial a été confiée à des prestataires experts afin d'identifier les forces, atouts et savoir-faire dont les acteurs locaux disposaient déjà en termes de participation et d'engagement citoyen, et au contraire les faiblesses et les lacunes en la matière.

² Le dispositif des Conventions Industrielles de formation par la recherche (Cifre) permet à l'entreprise de bénéficier d'une aide financière pour recruter un jeune doctorant dont les travaux de recherche, encadrés par un laboratoire public de recherche, conduiront à la soutenance d'une thèse.

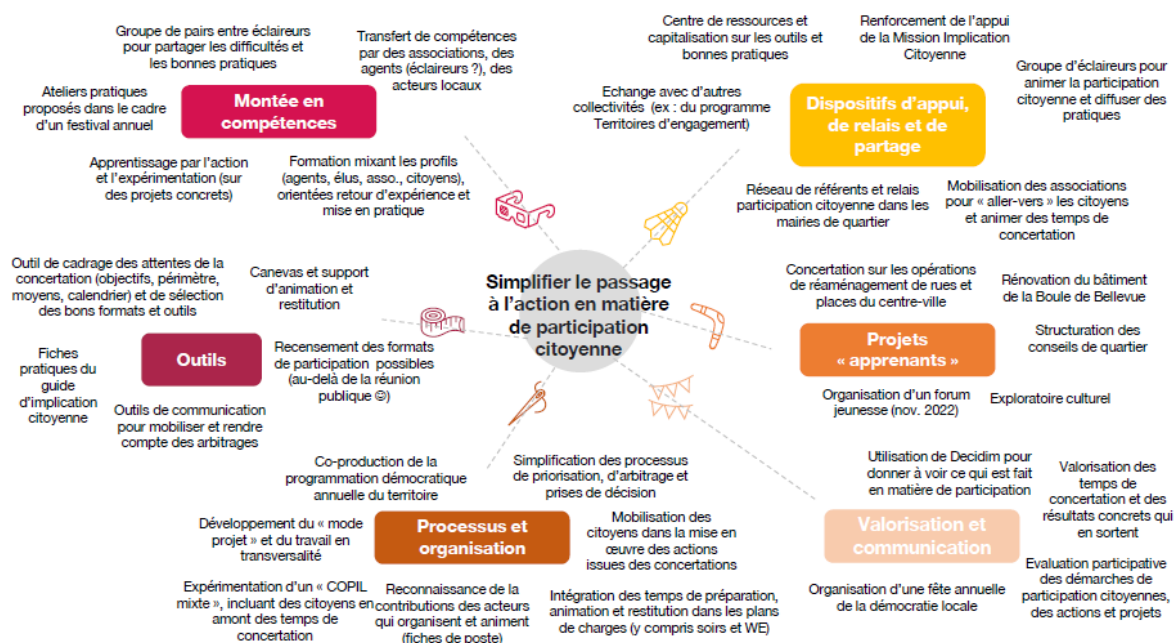
³ Volontaire territorial en administration

Ces diagnostics partagés se sont traduits concrètement par des cartographies du champs des possibles : un outil de référence pour la suite du parcours afin d'observer collectivement l'avancée des projets et la progression des axes de transformation.

Val de Garonne Agglomération



Chambéry



2.1.2. Des problématiques et des formats d'action variés

- Entre 2022 et 2024, 136⁴ actions concrètes ont été mises en œuvre et évaluées dans le cadre de la démarche. A ces 136 actions, on peut ajouter les 15 diagnostics réalisés en 2022 et les 16 actions programmées en 2025 encore non évaluées.

Ces actions sont répertoriées en trois catégories :

- **La conduite de projets** emblématiques en impliquant les habitants et les acteurs du territoire (34 actions)
- **Les accompagnements au changement ou « coaching »** pour ancrer les nouveaux savoirs faire participatifs et faire évoluer l'organisation (47 actions)
- **Les formations** à destination des élus, des agents et de leurs partenaires pour faire émerger une culture commune de la participation citoyenne, évoluer les postures ou développer de nouvelles compétences méthodologiques en matière d'intelligence collective ou de design par exemple... (20 actions)

Elles relèvent d'une très grande variété de thématiques et de modalités d'interventions. À titre d'exemple :

- Création ou refonte d'instances de participation citoyenne

- Refonte du conseil de développement – Val de Garonne Agglomération
- Conseils de quartier citoyens – Chambéry
- Conseil municipal des jeunes – [Pélussin](#), Damparis

- Mise en place de nouveaux outils participatifs pour aller vers de nouveaux publics

- [Parlement mobile - Cherbourg](#)
- [Festival des Spuntini – Communauté de communes de Marana Golo](#)

La Communauté de Communes
Marana-Golo présente



- Implication des habitants/usagers dans la conception d'un équipement ou d'une politique publique

- [Projet de nouvelle déchetterie – Val de Garonne Agglomération](#)
- [Projet de nouvelle médiathèque - Port-Brillet](#)
- Amélioration de l'accueil des usagers – Pélussin, Val de Garonne Agglomération
- Préfiguration d'un nouveau centre social – Saint-Denis
- Animations autour des mobilités – Communauté de communes du Clunisois
- Rencontres et forum jeunesse – Echirolles, Chambéry
- Sport en ville – Echirolles
- Formation-action participation citoyenne dans les projets d'urbanisme – Chambéry



⁴ Liste des actions en annexe 3

➤ Mise en place de nouveaux espaces de dialogue et de lien social

- [Université citoyenne - Echirolles](#)
- Jardin partagé - Port-brillet
- [Création d'un tiers lieu - Dardilly](#)
- [Café citoyen - Montaud](#)

➤ Expérimentation de gouvernance partagée

- [Tiers lieu Saint-Charles - Pélussin](#)
- [Gestion participative de la forêt de l'Hôpital - Communauté de communes du Clunisois](#)
- [Transformation de l'ancien sanatorium de Bergesserin - Communauté de communes du Clunisois](#)
- [Gouvernance participative dans les quartiers - Flers](#)



➤ Soutien aux initiatives citoyennes et relation avec les associations

- Accompagnement des projets citoyens - Damparis
- Coopération avec les associations et les acteurs du territoire - Dardilly, Montaud
- Collectifs citoyens - Pélussin
- Développer la culture participative et le lien avec les acteurs du territoire - Port-Brillet

➤ Mise en récit et création collective d'objets sensibles

- [Réalisation d'un film documentaire participatif - Eymoutiers](#)
- [La participation citoyenne en podcast - Chambéry](#)
- Productions audiovisuelles avec les jeunes autour des rites de passage - Montaud
- Bibliothèque sonore participative - Dardilly



➤ Accompagnement à l'élaboration d'une stratégie de l'implication citoyenne et repositionnement des équipes dédiées

- Structuration de la mission Implication citoyenne - Chambéry, Cherbourg
- Structuration d'un service dédié à la relation avec les citoyens - Flers
- Plan pluri annuel de l'implication citoyenne - Chambéry
- Boussole politique et projet d'administration - Pélussin, Damparis
- Séminaire d'élus sur les enjeux de la participation citoyenne - Montaud



Chacune des actions mises en place a été évaluée par l'équipe projet de la collectivité (élus et agents) sur la base de trois critères⁵ :

- Niveau d'atteinte des objectifs tels qu'ils avaient été définis dans le cahier des charges
- Pertinence des méthodes d'intervention mises en œuvre par le prestataire
- Niveau de transfert des compétences vers les acteurs du territoire

Globalement, les évaluations sont très positives⁶, avec un niveau moyen d'atteinte des objectifs estimé à 4,3/5 et la pertinence des méthodes d'intervention à 4,5 / 5. Le niveau de transfert des compétences, par nature plus complexe, est estimé en moyenne à 3,8/5 avec une progression assez nette dans le temps, d'une moyenne de 3,3 en 2022 à 4,1 en 2024.

2.1.3. La mobilisation d'une large palette d'expertises et de compétences

Cette centaine d'actions a mobilisé 36 équipes prestataires différentes choisies avec soin pour la complémentarité de leurs expertises, leur capacité à adapter leurs interventions à la culture et aux priorités du territoire, ainsi que pour l'importance accordée au transfert de compétences.

Ces équipes ont mobilisé des compétences très larges au-delà de l'ingénierie de la concertation et de la participation et permis aux territoires de découvrir et s'approprier de nouvelles approches en design, intelligence collective, sociologie des organisations ou anthropologie.

Le regard des équipes prestataires sur Territoires d'engagement

Un atelier participatif mené avec les 8 prestataires intervenus dans au moins 3 territoires différents a fait ressortir plusieurs enseignements¹ sur les parcours Territoires d'engagement :

- Une méthode singulière, valorisant l'expérimentation et la mise en situation concrète ;
- Un niveau d'exigence élevé, en particulier sur la qualité relationnelle et la pertinence des outils ;
- Un besoin de cadrage méthodologique renforcé ;
- Un point de vigilance : le déséquilibre potentiel que peut générer l'afflux, sur une période restreinte, de multiples expertises sur un territoire peu habitué à recourir à des appuis externes.

Ces contributions ont alimenté les pistes de travail et d'amélioration proposées en partie 5.

⁵ Cf Formulaire d'évaluation des actions en annexe 4

⁶ Cf Résultats consolidés des évaluations des actions en annexe 4

2.2 Un dispositif d'appui en ressources humaines

L'ambition de la démarche et des plans d'actions élaborés dans le cadre des parcours a impliqué pour les collectivités la mise en place d'une organisation ad hoc (comités stratégiques et opérationnels) et la mobilisation de moyens humains importants.

Les 3 communes labellisées Petite Villes de Demain ([programme ANCT](#)) se sont appuyées sur le ou la cheffe de projet PVD pour coordonner la mise en œuvre de la démarche. La cohérence de l'articulation des missions structurantes de revitalisation du territoire d'une part et de promotion de la participation citoyenne d'autre part a été confirmée par les deux communes, Port-Brillet et Pélussin qui ont mené le parcours à terme.



« Lier Petites Villes de Demain et la participation citoyenne permet d'intégrer la participation citoyenne à des projets structurants pour le territoire et d'aller au-delà des initiatives plus ponctuelles pour créer du lien social »

Marie Bonnevalle,
Première adjointe, Pélussin.

La mise en œuvre du parcours d'accompagnement a également pu bénéficier de la mobilisation d'appuis et relais sur le terrain, positionnés au sein des équipes des collectivités : 6 doctorants CIFRE dans le cadre du partenariat de l'ANCT avec le programme « 1000 doctorants pour les territoires » à Chambéry, Dardilly, Echirolles, Montaud, Saint-Denis et au sein de la Communauté de communes du Clunisois et 3 Volontaire Territorial en Administration à Damparis et au sein de la communauté de communes de Marana Golo et de Val de Garonne Agglomération.

Globalement, la contribution de ces personnes ressource, très qualifiées, a été déterminante dans la coordination de la démarche et la mise en œuvre des actions.

Toutefois, le positionnement et le rôle des doctorants CIFRE à l'articulation entre les attentes très opérationnelles des collectivités d'accueil et la posture de chercheur ont parfois été difficiles à clarifier.

Voir en [Annexe 1](#) le bilan détaillé et les recommandations produits par l'équipe du programme « 1000 doctorants pour les territoires » sur la base d'entretiens et d'ateliers croisés avec les doctorants et leurs référents au sein de la collectivité.

Sur le plan académique, les enseignements des travaux de recherche dans différentes disciplines (sciences de gestion, psychosociologie, architecture, urbanisme, linguistique) ne sont pas encore mobilisables dans l'attente de leur finalisation et publication.

2.3 Un accompagnement de proximité structurant

L'ANCT s'est mise au service des collectivités tout au long des parcours, dans une posture de soutien, de facilitation et de garante du cadre méthodologique.

La contractualisation avec la collectivité a été définie au cas par cas et par étape. Une charte explicitait en amont du parcours l'intention de la démarche et formalisait les engagements des parties. Une convention partenariale précisait ensuite annuellement le plan d'action validé collectivement.

Avec l'appui de deux consultants experts de la conduite de projet, l'équipe Territoires d'engagement a mis en place un dispositif de suivi et d'accompagnement très réguliers, rythmés par des réunions de synchronisation trimestrielles avec l'ensemble des équipes prestataires intervenant sur le territoire. Au terme du parcours, l'ANCT a animé dans chaque territoire un atelier participatif avec l'ensemble des élus et des agents ayant contribué à la démarche, afin de proposer un retour réflexif sur le chemin parcouru, de mettre à jour les changements de pratiques et de se projeter sur les prochaines étapes.

Les retours des référents des collectivités soulignent quatre apports majeurs :

- Une rigueur méthodologique, avec des processus clarifiés, des objectifs partagés et un suivi régulier des actions
- Un rythme soutenu, qui a permis de maintenir l'engagement des acteurs sur l'ensemble du parcours et donc de "livrer" et d'avancer ;
- Une vision d'ensemble, favorisée par des temps de synchronisation réguliers à la fois à l'échelle des territoires et au sein de l'équipe projet de l'ANCT ;
- Une qualité relationnelle, rendue possible par une organisation du suivi qui permet des liens de confiance avec chaque interlocuteur local.

Ce soin apporté au pilotage, à la lisibilité et à la qualité des liens humains a été déterminant pour créer les conditions d'une coopération effective.



« La vision systémique globale constitue une véritable plus-value. L'accompagnement est structuré, du diagnostic à l'élaboration de la stratégie pluriannuelle et au triptyque du plan d'actions finalisant l'approche globale. Le suivi permet un bon cadencement dans la réalisation »

Val de Garonne Agglomération

2.4 La mise en réseau autour des rencontres nationales, temps forts de progression collective

Afin de faciliter la prise de recul et la capitalisation des apprentissages, des espaces d'échanges entre pairs ont été mis en place tout au long du parcours.

En 2023, une série de 6 ateliers thématiques⁷ en visioconférence ouverts aux élus et aux agents embarqués dans la démarche a permis de croiser les regards et les expériences et de cibler des besoins collectifs de formation autour de grands enjeux de la participation citoyenne : soutenir la vitalité citoyenne, faire évoluer les postures, mieux communiquer avec les habitants, clarifier les rôles du politique et de l'administration...

Organisées chaque année, les Rencontres nationales Territoires d'engagement ont constitué des jalons structurants du parcours. Leur ambition : rassembler l'ensemble des 15 territoires engagés, (environ 60 personnes) élus et agents, et l'équipe ANCT autour d'un objectif commun : **construire du commun, partager les expériences, et faire progresser ensemble la démarche.**

À travers des temps d'ateliers, de retours d'expériences croisés, de présentations inspirantes et d'échanges informels, ces rencontres ont permis à chacun de sortir de son contexte local, de prendre du recul, de découvrir d'autres façons de faire... et de repartir avec des idées concrètes possiblement à utiliser sur son territoire.

Au fil des éditions, une **culture commune de la coopération** au sein de ce réseau d'acteurs publics s'est consolidée, donnant naissance à un **réseau apprenant**, dans lequel la confiance, l'écoute et la curiosité ont été les principaux moteurs du progrès collectif.

⁷ Vitalité citoyenne / postures et savoir être pour la coopération / communication vers depuis et entre les habitants / articulation entre politique et administration / discipline des projets / retours d'expérience sur Territoires d'engagement

3. LES IMPACTS D'UN ACCOMPAGNEMENT À VISÉE TRANSFORMATRICE

Trois ans après son lancement, la démarche Territoires d'engagement a produit des effets notables dans les collectivités accompagnées. Ces changements s'observent à deux niveaux : d'une part, dans l'évolution interne des représentations, des compétences, des pratiques et des organisations ; d'autre part, dans des dynamiques de transformation plus diffuses au sein des écosystèmes territoriaux, du côté des citoyens comme des partenaires locaux.

3.1 Les effets directs au sein des collectivités : des nouveaux modes de faire qui transforment les regards, les relations et l'organisation

Pour apprécier concrètement les dynamiques de transformation à l'œuvre dans les collectivités accompagnées, élus et agents impliqués ont été interrogés sur les principaux changements observés au cours des trois années d'accompagnement. Ces évolutions s'articulent autour de quatre dimensions : les représentations, les compétences, les pratiques et l'organisation.

3.1.1 Vers un alignement des représentations

L'expérimentation de nouvelles approches et de nouveaux formats participatifs permet d'abord un changement de regard sur la participation citoyenne, parfois associée à l'idée de démarches chronophages et peu efficaces, pour les agents et à une prise de risque inutile pour les élus.



« On voit l'habitant autrement : plus sous l'angle d'un problème mais de ses capacités »

Échirolles

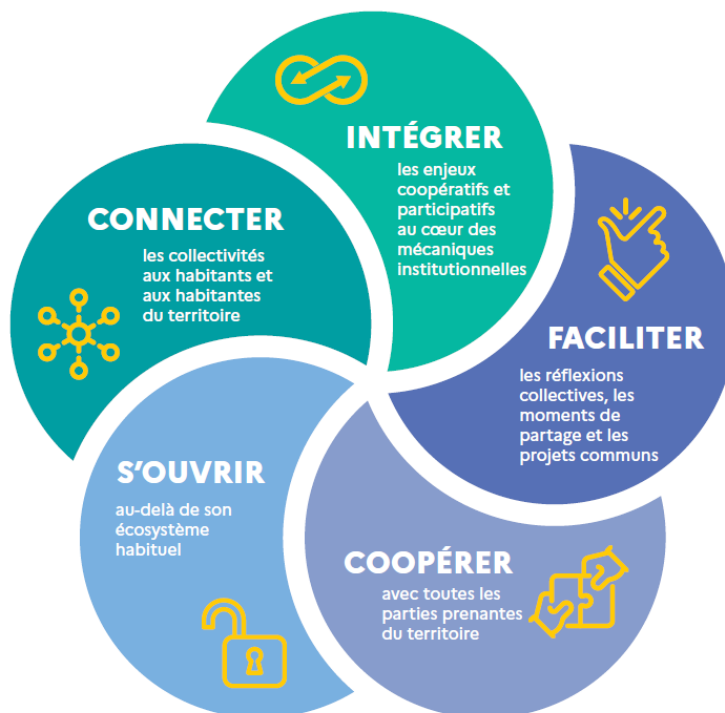


« Il y a une prise de conscience de la part de la collectivité de l'importance des asso et des bénévoles, une vision plus positive de ces partenaires »

Flers

3.1.2 Des compétences renforcées pour mieux coopérer

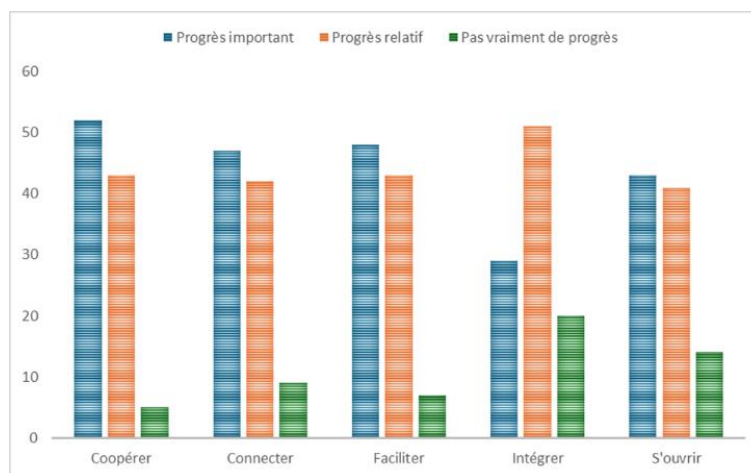
Le référentiel de la démarche Territoires d'engagement repose sur cinq compétences clés :



Chaque action réalisée a été évaluée par les collectivités selon ce référentiel⁸.

Les compétences **Coopérer**, **Connecter** et **Faciliter** ressortent comme nettement renforcées. Elles sont en effet directement activables dans les projets participatifs.

Les compétences **S'ouvrir** et **Intégrer**, plus structurelles, progressent plus lentement, car elles impliquent des changements organisationnels profonds.



Dans les futurs parcours d'accompagnement, une attention renforcée doit être portée aux enjeux d'organisation, d'ouverture et de diffusion.

⁸ Cf résultats consolidés des évaluations en annexe 4

3.1.3 Des changements de pratiques qui restaurent la confiance en interne

Les ateliers réflexifs menés dans les 13 collectivités engagées jusqu'au terme du parcours ont permis de croiser les données des fiches d'évaluation avec les retours qualitatifs des élus et agents impliqués. Les référents de la démarche (2 à 3 personnes par collectivité) ont également renseigné un questionnaire et participé à un entretien de clôture du parcours⁹.

Pour faciliter l'analyse, les changements identifiés ont été répertoriés au sein d'une matrice (type de changement / périmètre du changement), bien qu'ils soient étroitement interdépendants les uns des autres.

Trois grandes familles de transformations des pratiques internes se dégagent :

- ✓ L'appropriation de nouvelles méthodes et de nouveaux outils ;
- ✓ L'évolution des postures et des positionnements ;
- ✓ Des relations plus confiantes et un resserrement des liens entre élus et agents



➤ L'appropriation de nouvelles méthodes et de nouveaux outils

Les équipes impliquées dans la démarche Territoires d'engagement relèvent différentes évolutions d'ordre méthodologique :

- le développement de **réflexes participatifs**, qui interroge de manière plus systématique la dimension participative des projets.



« On démarre désormais les projets avec les citoyens » – **Échirolles**

« On se demande systématiquement quelle place donner aux habitants » –
Cherbourg

« On a des automatismes : réfléchir à la concertation à chaque étape » – **Val de Garonne Agglomération**

⁹ Cf Trame des ateliers réflexifs et des entretiens de clôture en annexe 4

- le recours à des **formats diversifiés** de concertation et de participation, qui multiplient les occasions d'engagement et les types de contribution possibles.



« On teste des formes innovantes de participation » – **Cherbourg**

« Nos méthodes de concertation se sont professionnalisées » – **Val de Garonne Agglomération**

- le renforcement des démarches « **d'aller vers** » pour aller à la rencontre de celles et ceux qui se tiennent éloignés des institutions.



« On a moins peur d'aller à la rencontre des habitants » – **Pélussin**

« On construit les liens avec les publics là où ils sont » – **Échirolles**

« On a plus de facilités pour aller vers les citoyens, même les plus vulnérables » – **Saint-Denis**

- l'ouverture aux approches du **design de services** et la mobilisation des outils d'**intelligence collective**.



« Les outils d'intelligence collective m'ont transformée et ont changé ma manière de faire » – **Pélussin**

« Les outils et techniques d'animation ont facilité la conduite du changement » – **Chambéry**

« On a acquis des compétences de design urbain » – **Fliers**

« On s'est ouvert à d'autres façons de voir et de faire » – **Dardilly**

➤ L'évolution des postures et des positionnements

Le cheminement proposé par Territoires d'engagement se traduit aussi par une évolution des postures des élus, des agents et même plus globalement de l'institution dans son ensemble vis-à-vis de l'extérieur.



« Il y a moins de "pré carré" entre élus, agents et citoyens, on a cassé les barrières. » – **Communauté de communes du Clunisois**

Ainsi, les uns et les autres décrivent :

- Des élus plus à l'écoute



« Les élus écoutent davantage et jouent le rôle de lien entre les acteurs » – **Dardilly**

« J'ai compris les réalités des services, je suis passée de l'idéal à l'opérationnel » –
Flers

- Des agents responsabilisés et plus confiants



« Les agents prennent des initiatives, au-delà de leur fiche de poste » – **Dardilly**

« On valorise les agents des mairies de quartier comme experts d'usage » –
Chambéry

« Il y a plus de confiance envers les élus » – **Port-Brillet**

« Avec l'accompagnement, on a pris conscience de la complexité de nos missions. »
– **Saint-Denis**

- Des collectivités qui se positionnent en partenaire des acteurs du territoire



« La mairie devient une ressource pour les acteurs du territoire » – **Pélussin**

« On peut maintenant laisser les citoyens s'organiser sans tout encadrer » –
Saint-Denis

➤ Une communication plus fluide et un resserrement des liens entre élus et agents

La notion de confiance est revenue dans les territoires comme un enjeu clé de changement et un signe d'amélioration sensible des relations du quotidien, qui se décline à travers :

- Des relations apaisées



« On dialogue mieux, même lorsque l'on n'est pas d'accord » – **Dardilly**

« Moins de malentendus, plus de sérénité dans l'équipe » – **Port-Brillet**

« On est plus pédagogues, en interne comme en externe » – **Saint-Denis**

- Un resserrement des liens : entre élus, entre services, entre élus et agents



« Une vraie confiance s'est installée » – **Pélussin**

« On comprend mieux la place de chacun, on recrée du lien » – **Chambéry**

« Un rapprochement entre élus et services » – **Communauté de communes de Marana Golo**

- Une énergie collective associée au plaisir de faire ensemble



« On a pris conscience de l'intérêt et du plaisir d'intégrer l'implication citoyenne dans les usages. C'est une aventure collective et c'est un grand plaisir » – **Chambéry**

« Le porte à porte : le plaisir d'aller vers, en étant sécurisés » – **Dardilly**

« Je ressens de la joie pour tout ce qu'on a mis en place » – **Port-Brillet**

ZOOM SUR LE RESSERREMENT DES LIENS – PORT-BRILLET

À Port-Brillet, La démarche Territoires d'engagement a été initiée dans un contexte de forte tension et de défiance, marqué par un événement tragique : le suicide d'un agent.

Une médiation déployée sur deux ans dans le cadre du parcours a permis, d'une part, de rétablir un climat propice à l'émergence de projets coopératifs avec les habitants, et d'autre part, d'identifier les besoins d'accompagnement au sein des services.

Cette médiation a eu un impact déterminant : élus et agents soulignent le retour à la sérénité et la cohésion retrouvée.

Aujourd'hui, Port-Brillet renvoie l'image d'un collectif élargi et soudé, structuré autour du binôme maire-chef de projet PVD, dans lequel chacun trouve sa place et se sent reconnu.

Mélanie, agente référente école primaire : « Je repars encore plus motivée, j'ai envie de continuer à bien faire mon travail, envie de continuer à avancer ».

Fabien, Maire : « Ce que je retiens, c'est la confiance que nous avons créée » ; « Nous avons aujourd'hui, élus, agents, associations, une vision commune pour la commune ».

Ces différentes évolutions des pratiques et des relations en interne au sein des collectivités confirment, en creux, les progrès observés sur les cinq compétences du référentiel Territoires d'engagement. Ainsi l'appropriation de nouveaux outils et de nouvelles méthodes fait écho aux compétences **Faciliter** ou **Connecter** quand l'évolution des modes de communication et des postures renvoie à la compétence **Coopérer**.

3.1.4 Des changements organisationnels en cours pour ancrer les changements de pratiques

Les changements observés par les équipes de la collectivité sur l'organisation se traduisent à ce stade assez rarement par des modifications de l'organigramme, mais plutôt par des aménagements qui favorisent la transversalité et le partage des responsabilités.

> De nouvelles instances pour plus de transversalité.

Dans la plupart des territoires, de nouvelles instances transversales ont été mises en place : comité de pilotage, groupe mixte élus-agents-citoyens, conseil municipal de jeunes...

Parfois, c'est simplement l'élargissement de la composition ou la modification du fonctionnement d'une instance existante qui a permis de créer un nouvel espace de dialogue.



« Avant, la transversalité existait entre deux services ; aujourd'hui, elle est plus globale » – **Dardilly**

« Aujourd'hui on ose organiser des instances élus, agents, citoyens » – **Échirolles**

« Des passerelles se créent entre directions, on travaille mieux ensemble » – **Fliers**

« Le partage est ancré : élus, chefs de projet, temps collectifs... » – **Val de Garonne**

> Un positionnement renforcé des équipes participation citoyenne

Pour les collectivités qui peuvent s'appuyer sur une équipe (ou une personne) dédiée à la participation, Territoires d'engagement était l'opportunité de redéfinir le positionnement de l'équipe, ses modes d'intervention et son offre de services. Pour que la participation citoyenne soit bien « l'affaire de tous », les équipes chargées de l'implication citoyenne doivent jouer un rôle d'appui et de ressources pour les autres services de la collectivité.



« La mission Participation est désormais reconnue comme utile » – **Cherbourg**

« Elle est validée comme un outil au service de toute la collectivité » – **Chambéry**

« Elle est bien identifiée et légitime : on sait où on va » – **Saint-Denis**

« Ce n'est plus le sujet d'un seul service : tout le monde se sent concerné » – **Val de Garonne Agglomération**

ZOOM SUR LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS - FLERS

À Flers, malgré un tissu associatif dense et une forte attention portée au lien social, la dynamique participative s'est installée très progressivement. Les premières actions étaient modestes : formations ciblées pour quelques agents, consultation des habitants dans le cadre de la reconstruction de la mairie. Ce n'est qu'avec le deuxième plan d'action que la ville a amorcé des démarches plus ambitieuses : la mise en place d'une gouvernance participative dans les quartiers et les premières étapes d'une démocratie alimentaire.

Au terme de trois années de réflexion et de maturation collective, la municipalité a engagé une action structurante avec un impact organisationnel direct : la création d'un service des relations avec les citoyens.

En 2020, la nouvelle équipe municipale souhaitait relancer les Conseils Citoyens. Mais la démarche a révélé deux constats : un rapport coûts/résultats peu satisfaisant et un décalage entre ce format et les formes actuelles d'engagement citoyen. En réponse, la ville a revu son approche, optant pour un dispositif de concertation plus souple et adaptable, intégrant un panel de citoyens, des outils variés et des formations pour les services.

Gaëlle, élue à la participation citoyenne : *« On a abandonné le projet d'avoir un conseil citoyen qui vit sa propre vie. Territoires d'engagement a permis d'aller plus loin, de réfléchir plus globalement » ; Après 4 ans de gestation, le choix a donc été fait de travailler à associer un maximum de citoyens, tout en s'adaptant à la capacité des services à faire. »*

Samuel, chargé de mission à la mairie et référent Territoires d'engagement : *« Le projet initial a changé : au départ, on voulait des conseils de quartier ; au final on a mis en place un dispositif de concertation à disposition des services ...*

La création du Service de la relation avec les citoyens, chargé d'animer et de coordonner ce dispositif, a été actée en juin 2025.

3.2 Les impacts indirects : vers une culture locale de la coopération

Les impacts de la démarche Territoire d'engagement sur l'émergence d'une culture locale de la coopération et de la participation sont par nature plus complexes à observer et à apprécier. Si des changements de posture des habitants ou des acteurs partenaires ont fréquemment été observés par les collectivités, ils ne concernent a priori que les participants aux dispositifs proposés. Les impacts mentionnés mettent plutôt à jour des tendances de fond, encore très progressives.

Du côté des citoyens : une prise de conscience de la capacité d'agir

L'effet le plus clair et le plus partagé de la démarche Territoires d'engagement concerne la prise de conscience d'une partie des habitants de leur capacité d'agir. Celle-ci se traduit essentiellement par une autonomisation, et une évolution des postures vis-à-vis de la collectivité : les habitants se positionnent moins en demandeurs et plus en acteurs et en partenaires.

- Une montée en compétences et en confiance



« Les citoyens ont pris de l'assurance et appris à travailler ensemble » – **Saint-Denis**

« Ils comprennent mieux les rouages de l'institution, leur parole se libère » –
Communauté de communes du Clunisois

- Une posture plus active



« Les habitants deviennent partenaires des projets » – **Port-Brillet, Chambéry**

« On se sent plus partie prenante, nous les citoyens » – **Cherbourg**

« On est passé des doléances individuelles à une logique d'action collective » –
Saint-Denis

Voir **Annexe 2** : Rapport intermédiaire de la recherche-action d'Eric Fache, designer, sur l'interaction en contribution et rétribution des participants-contributeurs dans les dispositifs participatifs.

➤ au niveau du territoire : la participation comme marque de fabrique

Les nouvelles formes de coopération avec les acteurs du territoire transforment les relations entre la collectivité et ses partenaires et crée de nouvelles attentes.

➤ De nouvelles relations de partenariat

En miroir des changements de posture au sein des collectivités, les équipes soulignent une transformation des relations avec les différents acteurs, marquée par l'émergence de nouveaux projets partenariaux.



« De nouveaux sujets partagés alimentent la réflexion » – **Échirolles**

« Les relation entre les associations se développent » – **Montaud**

« Des projets partenariaux sont nés avec l'université » – **Saint-Denis**

« Chaque acteur trouve mieux sa place dans les politiques publiques » – **Chambéry**

➤ Une nouvelle identité territoriale

Plusieurs collectivités soulignent que la participation citoyenne est devenue un élément constitutif de l'identité locale. Cela influence à la fois la manière dont les habitants perçoivent leur commune, mais aussi l'image renvoyée à l'extérieur, notamment auprès des partenaires institutionnels.



« Une commune perçue comme ouverte avec une vision commune » – **Port-Brillet**

« Une nouvelle crédibilité de la mairie dans l'intercommunalité » – **Pélussin**

« Les habitants ont pris l'habitude d'être consultés, écoutés, ça crée des attentes »
– **Montaud**

« La CCMG a gagné en visibilité, elle fait figure de référente sur le territoire » -
Communauté de communes de Marana Golo

4. LES CONDITIONS DE REUSSITE DE LA DÉMARCHÉ

Les différents ateliers menés avec les équipes locales comme avec les prestataires intervenus dans les territoires ont permis, en revenant sur le chemin parcouru, de repérer les freins et les difficultés et de dégager, en regard, les principales conditions de réussite.

4.1 Un portage volontariste de la démarche au niveau politique comme administratif

Le soutien affirmé et conjoint des chefs de l'exécutif et de l'administration à la démarche est un prérequis. Outre la mobilisation des équipes et des moyens, il s'agit d'autoriser des expérimentations qui bousculent cadres et process habituels. L'implication personnelle d'un maire ou d'une directrice générale des services relève également de l'exemplarité et suscite en elle-même un effet d'entraînement.

Dans toutes les collectivités accompagnées, les équipes soulignent qu'elles ont rencontré au cours de la démarche des incompréhensions, au sein des services comme au sein du conseil municipal. Les phases d'acculturation, d'appropriation et d'alignement ne doivent pas être sous-estimées.



« Cela représente beaucoup de bouleversements dans les habitudes des collègues et beaucoup d'énergie dépensée à faire converger des visions divergentes » -

Dardilly

« C'est difficile de fédérer autour d'un objet abstrait » - **Port-Brillet**

« Rester en terrain connu aurait généré moins d'agitation cérébrale » - **Échirolles**

ZOOM SUR LE TERRITOIRE D'EYMOUTIERS QUI EST SORTI DE LA DÉMARCHÉ

La commune d'Eymoutiers s'est engagée dans la démarche en 2022. Trois actions ont été mises en œuvre la première année avec des effets positifs. Cependant, le territoire a choisi de mettre fin au parcours d'accompagnement au cours de la seconde année.

Deux facteurs principaux expliquent ce retrait :

- un portage politique insuffisant : malgré les intentions initiales, l'enjeu de la participation citoyenne n'a pas bénéficié d'une délégation claire à un adjoint et n'était pas pleinement intégré au projet de mandat.
- des moyens humains trop limités pour conduire les projets.

À la suite de difficultés de mise en œuvre et après plusieurs entretiens avec la maire, le territoire a choisi de se retirer de la démarche au cours de la 2^{ème} convention.

ZOOM SUR LE TERRITOIRE DE VILLENEUVE D'ASCQ QUI EST SORTI DE LA DÉMARCHE

La Ville de Villeneuve d'Ascq s'est engagée dans la démarche en 2022. Seul le diagnostic initial a été mené à bien. À l'issue de plusieurs réunions avec l' élu en charge de la participation, le DGA puis le premier adjoint, la décision a été prise de ne pas engager de plan d'accompagnement.

Deux raisons principales expliquent cette décision : Un contexte politique peu favorable : des désaccords internes sur la question de la participation citoyenne et des tensions au sein de l'équipe municipale.

Un déficit de ressources techniques : un recrutement prévu pour piloter la démarche n'a pas abouti ; seuls deux chargés de mission étaient mobilisables à l'échelle de la ville, avec un manque de temps et de coordination.

Les deux parcours d'accompagnements non aboutis à Villeneuve d'Ascq et Eymoutiers, mettent en évidence le caractère déterminant de l'adhésion du maire et du DGS à l'objectif de transformation au-delà de la mise en œuvre d'un ou plusieurs projets participatifs, mais aussi la nécessité d'une phase d'alignement de l'équipe municipale autour des objectifs et des enjeux de la démarche.

4.2 Une réelle capacité d'action de la collectivité

Les démarches participatives ne s'improvisent pas, elles nécessitent une planification rigoureuse et la mobilisation de ressources dédiées, humaines en premier lieu.

La cohérence du parcours Territoires d'engagement requiert en particulier la désignation d'un chef de projet, chargé de la coordination de la démarche. Ce dernier doit tout à la fois disposer de la disponibilité nécessaire, de la légitimité à intervenir en transversalité et de compétences solides de conduite de projet.

Au sein des collectivités dotées d'équipes dédiées à la participation citoyenne (Cherbourg-en-Cotentin, Chambéry, Saint-Denis), ces dernières se sont naturellement saisies de ces missions de coordination, ce qui leur a permis de repenser leur positionnement stratégique et leurs modes d'intervention opérationnels. Des missions transversales et structurantes telles que celles de chefs de projet PVD ou CRTE se sont également révélées parfaitement cohérentes avec celles de référent Territoires d'engagement. Trois territoires pilotes ont confié cette mission à un ou une doctorante CIFRE, en lien étroit avec un ou une élue. L'appui des doctorants étant par principe limité dans le temps, cette configuration implique tout particulièrement de penser et anticiper les modalités de transmission et de continuité.

4.3 L'inscription de la dynamique dans la durée, au-delà du temps du projet

Les dynamiques de transformation relèvent de cheminements individuels et collectifs qui s'inscrivent nécessairement dans le temps long.

Les parcours d'accompagnement des territoires pilotes déployés sur une période de trois ans ont permis de prendre en compte la réalité des démarches de construction collective qui prennent toujours plus de temps qu'imaginé initialement. La patience est de mise pour créer les conditions de la confiance.

La succession de trois plans d'action consécutifs intègre aussi pleinement une forme de « droit à l'erreur » en permettant de tirer les apprentissages d'une action qui n'a pas produit les résultats ou les changements attendus.



« Dans l'accompagnement Territoires d'engagement, le temps est plus décisif que les moyens » - Flers

« La continuité des projets donne du sens à notre rôle d'élus » - Val de Garonne Agglomération

« Le chemin et la succession d'événement permettent un réel apprentissage » - Communauté de communes de Marana Golo

La démarche Territoires d'engagement ne s'improvise pas. Elle exige du temps, du soin, du courage, et des changements de posture. Mais si elle bouscule, c'est justement parce qu'elle transforme.

5. PASSER À L'ÉCHELLE : ENSEIGNEMENTS POUR UNE NOUVELLE PHASE DE DÉPLOIEMENT

Si la phase expérimentale et exploratoire du programme Territoires d'engagement a fait la preuve de sa pertinence, les enseignements dégagés doivent permettre de redéfinir le cadre et le format des prochains accompagnements dans une logique d'optimisation des moyens et de démultiplication de l'impact.

5.1 Les points forts : la pertinence des fondamentaux de la démarche

Les témoignages des élus et des agents impliqués dans la démarche sur les changements de regard sur la participation citoyenne, le regain de confiance dans les relations internes ou avec les habitants ou un certain décloisonnement des pratiques attestent de réelles dynamiques de transformation et valident les principes fondamentaux de la démarche.

➤ Une démarche de transformation culturelle

Quelles que soient les problématiques des territoires et les projets retenus, la démarche est orientée sur les changements - de représentations, de postures, de pratiques, d'organisation à initier vers plus de coopération : en interne au sein des collectivités comme en externe avec les acteurs du territoire.

Cette finalité de transformation culturelle doit être explicite et partagée avec les collectivités qui s'engagent dans la démarche.

➤ Une dynamique d'apprentissage par l'action et la mise en mouvement

Territoires d'engagement fait le pari de l'expérimentation concrète, sur des temps courts, de nouvelles approches de la participation et de nouveaux formats d'engagement citoyen. C'est l'expérience vécue - par les habitants mais aussi par les élus et les agents- qui est le moteur de la transformation et le socle d'une dynamique durable. Pour favoriser l'ancrage des apprentissages et des changements, des dispositifs de montée en compétences et d'accompagnement à l'évolution de l'organisation sont mis en place en articulation avec les projets concrets.

➤ Un accompagnement de proximité ancré dans les réalités du territoire

La démarche Territoires d'engagement peut s'inscrire dans tous les champs d'intervention de l'action publique et s'appuyer sur des projets de nature très différentes : aménagement du centre-ville, nouveaux espaces de lien social, accès à une alimentation saine et durable, place des jeunes etc....

Les parcours d'accompagnement s'ajustent aux réalités et aux spécificités du territoire : problématiques prioritaires, culture locale, maturité coopérative du territoire, capacité d'action de la collectivité...

Le choix des équipes prestataires est déterminant dans la conception d'un accompagnement « sur-mesure » et prend en compte non seulement l'expertise technique (design, facilitation, approche systémique...), mais aussi la proximité géographique, la robustesse des modalités de transmission et de diffusion, la complémentarité avec les compétences déjà mobilisées sur le territoire.

Enfin le suivi régulier et exigeant de l'équipe Territoires d'engagement de la mise en œuvre de l'accompagnement assure le respect du cadre et crée des espaces de réflexivité collective.

➤ **Le soin apporté à la qualité des liens interpersonnels**

La notion de confiance est au cœur de Territoires d'engagement : tout à la fois ambition de rapprochement des citoyens et des institutions, moteur du développement des dynamiques de coopération et condition à l'innovation et la transformation.

Prendre soin de la qualité des relations interpersonnelles et inter acteurs est donc un levier essentiel de réussite, qui se joue, de manière fractale, à tous les niveaux :

- entre l'ANCT, la collectivité et les équipes prestataires,
- entre élus, entre agents, entre élus et agents au sein de la collectivité
- entre collectivité et acteurs du territoire

5.2 Les axes à renforcer : un nouveau cadre d'exigence

➤ **Préciser les conditions d'éligibilité et renforcer la phase de cadrage**

Pour maintenir le niveau d'impact des prochains parcours d'accompagnement, dans un format resserré et avec une économie de moyens, la clarification et la formalisation des engagements respectifs de l'ANCT et de la collectivité semblent primordiales.

Les conditions à réunir du côté de la collectivité doivent être précisées et faire l'objet d'une formalisation : adhésion à l'intention de transformation culturelle, capacité à faire, caractère structurant du projet expérimental, calendrier de mise en œuvre du projet cohérent avec celui de l'accompagnement.

Le parcours d'accompagnement doit faire l'objet d'une contractualisation plus robuste qui détaille les engagements respectifs des parties :

- Côté ANCT : suivi et appui individualisés, financement du parcours, aide au choix de prestataires qualifiés, partage d'outils et d'expériences, mise en réseau au sein de la communauté TDE.
- Côté collectivité : implication personnelle du maire et du DGS, désignation d'un chef de projet et d'une équipe de projet mixte élus/agents, effort de diffusion interne et externe, réalisation d'un bilan qualitatif, partage des livrables, contribution à la capitalisation de la démarche TDE.

La première phase de cadrage de l'accompagnement pourrait faire l'objet d'une séquence dédiée pour aboutir à la définition d'une « boussole » partagée de l'accompagnement : finalité, intentions, enjeux, stratégie, modalités d'évaluation.

➤ **Mettre l'accent sur l'enjeu de la diffusion, en interne comme en externe**

Le retour d'expérience des territoires pilotes met en évidence l'enjeu de la diffusion en interne. L'engagement dans la démarche repose souvent sur la détermination d'une seule personne et le soutien d'un petit nombre de convaincus. Si le cercle des personnes impliquées ne s'élargit pas au fur et à mesure du parcours, les risques d'épuisement individuel, d'essoufflement collectif et de délitement de la dynamique sont très élevés. La dimension inclusive de la démarche, dans un mouvement de mobilisation continue est une condition de sa pérennité.

La contribution des collectivités accompagnées à la diffusion de la démarche auprès d'autres collectivités, et d'abord par capillarité en proximité, est un second axe de développement. L'enjeu est non seulement de démultiplier l'impact mais aussi de favoriser une forme d'ancrage territorial à travers une logique de clusters. Les intercommunalités pourraient jouer un rôle de premier plan dans ces dynamiques.

Les prochains parcours doivent donc mettre l'accent sur l'effort de diffusion à intégrer à toutes les étapes de l'accompagnement.

Structurer la capitalisation des expériences et du programme

Un très grand nombre de productions a été collecté au cours de la phase expérimentale : guides, outils, synthèses, carnets de bord... Un travail de répertoriage est en cours pour faciliter l'accès et l'usage de ces outils à d'autres collectivités.

Au-delà de la production et de la mise à disposition d'outils méthodologiques faciles à partager, l'enjeu est celui de la capitalisation de la démarche dans son ensemble. Les prochains parcours d'accompagnement pourraient intégrer un engagement à contribuer à la documentation de la démarche. Chaque collectivité pourrait partager au moins un apprentissage dans un format léger et plutôt sensible, de type mise en récit.

5.3 Des axes à développer : miser sur l'ingénierie collective

➤ Donner une nouvelle dimension à la communauté TDE

Les élus comme les agents plébiscitent l'énergie et le soutien qu'ils trouvent dans les échanges entre pairs. Pour inscrire la logique de transformation dans le temps, au-delà de la durée des parcours d'accompagnement, l'intégration des collectivités au sein d'un réseau de type « communauté apprenante » est déterminante.

Ce cadre de soutien collectif pourrait prendre des formes légères et diversifiées d'échanges de pratiques et de réflexions collectives.

Trois formats ont été priorisés par les collectivités pilotes :

- Des rencontres nationales annuelles, coconstruites avec un territoire, pour donner à voir des démarches in situ.
- Un répertoire partagé d'expériences et de méthodes inspirantes.
- Des ateliers de co-développement, animés par l'ANCT.

D'autres pistes de travail pourraient être approfondies :

- Des visites croisées entre collectivités, sur des enjeux partagés.
- La mobilisation d'équipes volontaires d'élus et/ou d'agents pour appuyer ponctuellement d'autres collectivités.
- Des formats de conseil ad hoc sur des projets ou cahiers des charges sensibles
- Des actions de formation collectives, notamment en lien avec le Collège européen de Cluny
- Une mise en réseau des doctorants CIFRE menant des recherches sur ces thématiques.

Cette communauté pourrait également se déployer à l'échelle infranationale, en s'appuyant sur des structures partenaires comme les labs d'innovation des préfectures, les centres de ressources politique de la ville, les fabriques de territoires...

➤ Concentrer les ressources sur l'ingénierie collective

Les enseignements de la phase expérimentale de la démarche sont également mobilisables pour redéfinir des parcours d'accompagnement collectifs du type « projets partagés » : un petit groupe de collectivités est accompagné sur une période d'un an environ pour travailler sur l'implication des habitants sur un enjeu particulier de l'action publique locale (place des jeunes, aménagement participatif et durable, accueil et intégration des réfugiés...)

Ces formats collectifs présentent plusieurs avantages :

- mutualiser les moyens pour certaines séquences (sensibilisation, appropriation de nouveaux outils, expériences inspirantes...);
- mettre l'accent sur les temps d'échanges entre pairs qui s'inscrivent dans une logique de diffusion et de communauté apprenante ;
- investir des thématiques stratégiques pour l'ANCT, en lien avec les priorités des programmes : partage de la ressource en eau, changement de modèle pour les territoires de montagne, offre de logements...

PERSPECTIVES ET PROPOSITIONS POUR 2026

Territoires d'engagement a fait la preuve de la pertinence des accompagnements proposés. La diversité des approches et des formats mis en place dans le cadre de la phase expérimentale a permis de stabiliser le socle à proposer pour sécuriser les démarches de participation et les dynamiques de transformation mais également de qualifier les aspects à améliorer pour optimiser les accompagnements, les moyens associés et démultiplier le nombre de territoires bénéficiaires.

Pour l'ANCT, Territoires d'engagement constitue un outil robuste de transformation de l'action publique dans les territoires, qui contribue à mettre l'Etat en soutien direct des collectivités, à un endroit stratégique, dans une période où la relation Etat-territoires est questionnée. Le dispositif est un levier pour :

- adresser, de façon concrète, les défis de la transition écologique et de la cohésion sociale, en partant des réalités de terrain,
- sécuriser les projets de territoire à fort impact, en créant de l'adhésion et un engagement positif dans les changements qu'ils génèrent, y compris des publics les plus difficiles à atteindre ;



La démarche TdE nous a permis d'impliquer plus largement les agents au-delà du collectif de direction. C'est un levier pour la mise en mouvement et un levier pour démystifier la participation citoyenne. Il y a un effet démultiplicateur »

Jacques BILIRIT, Président de Val de Garonne Agglomération

- réduire les iniquités entre les territoires urbains, qui se sont dotés de compétences et d'outils de participation locale, et les territoires périurbains et ruraux qui ont décroché, se rendant, de fait, encore plus vulnérables ;
- renforcer la cohésion sociale, largement menacée dans certains territoires, et le lien entre le triptyque élus / habitants / agents, dont les équilibres sont très différents de ce qui est observé dans les grands territoires urbains ;
- capitaliser sur la richesse et la diversité des actifs accumulés au fil des années (expertises, expériences réussies, réseau actif d'élus et d'agents, méthodes et outils adaptés aux cibles prioritaires) pour affirmer la place de l'Agence dans l'écosystème public de l'accompagnement.

Il s'agit de passer d'une logique de "démonstrateur" à une logique de "programme national" à travers :

- Une offre de services restructurée autour de trois propositions :
 - les parcours d'accompagnements individuels déclinés en 3 formats en fonction des projets du territoire, sur une durée resserrée de 12 mois
 - les parcours d'accompagnements collectifs, sur des thématiques stratégiques en lien avec les priorités des programmes de l'ANCT, sur une durée de 12 à 15 mois
 - la communauté Territoires d'engagement, de type communauté apprenante, rythmée par des rencontres annuelles.
- Un processus de sélection, de cadrage et de contractualisation plus robuste ;
- Une démarche structurée, de capitalisation et de diffusion des pratiques ;
- Des partenariats stratégiques renforcés, en interne au sein de l'Agence, et en externe avec des acteurs publics qui interviennent dans le champ des coopérations territoriales (Banque des territoires, ADEME, CNFPT, DITP, etc.).

ANNEXE 1 : ANALYSE, PAR L'ÉQUIPE DU PROGRAMME «1 000 DOCTORANTS POUR LES TERRITOIRES», DE L'EXPÉRIENCE DES 6 DOCTORANTS CIFRE DANS LE CADRE DU PROGRAMME TERRITOIRES D'ENGAGEMENT	37
--	-----------

ANNEXE 2 : RAPPORT INTERMEDIAIRE DE LA RECHERCHE-ACTION MENÉE PAR ERIC FACHE, DESIGNER, SUR LES EFFETS DES DISPOSITIFS PARTICIPATIFS DANS LA FABRICATION DE L'ACTION PUBLIQUE	48
--	-----------

ANNEXE 3 : LISTE DES ACTIONS RÉALISÉES DANS LE CADRE DES PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT TDE ENTRE 2022 ET 2024.....	54
---	-----------

ANNEXE 4 : PROTOCOLES DE COLLECTE D'INFORMATION ET DE RETOURS D'EXPÉRIENCES.....	61
---	-----------

ANNEXE 1: ANALYSE, PAR L'ÉQUIPE DU PROGRAMME « 1 000 DOCTORANTS POUR LES TERRITOIRES », DE L'EXPÉRIENCE DES 6 DOCTORANTS CIFRE DANS LE CADRE DU PROGRAMME TERRITOIRES D'ENGAGEMENT

Cette analyse est menée dans le cadre du programme "1000 doctorants pour les territoires" programme soutenu par le Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche impulsé par l'ancienne COMUE HESAM, et aujourd'hui piloté par l'ENSA-PLV, adossé au projet "Erasmus + Urban Imprint".

Introduction :

Par la sensibilisation et la facilitation, le programme "1000 doctorants pour les territoires" vise à promouvoir les alliances entre les universités et les collectivités afin d'établir un dialogue fécond entre les enseignements et la recherche et les politiques publiques.

Dans cette perspective, la coopération entre une diversité d'acteurs (société civile, acteurs économiques, institutions, collectivités territoriales et chercheurs...) apparaît comme une voie prometteuse et pertinente pour répondre aux besoins des habitants et des territoires qui nécessitent de construire de nouvelles solutions fondées sur l'innovation sociale et les savoirs scientifiques.

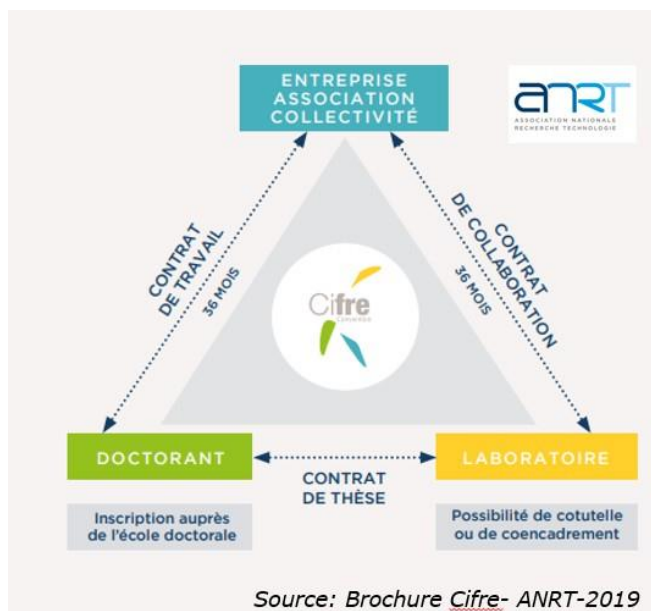
Impulsée par l'ANCT, la démarche « Territoires d'engagement » mise sur le développement des savoir-faire locaux au sein des collectivités et avec les acteurs du territoire, y compris l'engagement des habitants. 11 communes et 3 EPCI sont engagés dans ce parcours sur une première expérimentation entre 2021 et 2025.

Ce dispositif intègre le programme "1000 doctorants pour les territoires" avec l'engagement de 6 collectivités et le financement de 6 doctorants en CIFRE de champs disciplinaires variés avec comme point commun les enjeux / questions de la participation citoyenne dans les politiques publiques :

- la **Ville de Saint-Denis de la Réunion** (974) avec Anne-Laure DAICA (Information et communication/Université de La Réunion/ Langues, textes et communications dans les espaces Créolophones et Francophones), <https://theses.fr/s364553>
- la **Communauté de communes du Clunisois** (71) avec Ludovic MARTIN (Aménagement de l'espace, Urbanisme/ Paris 12/Lab'Urba (Champs-sur-Marne, Seine-et-Marne), <https://theses.fr/s309272>
- la **Commune de Montaud** (34) avec Flore SERAYSSOL (Architecture spécialité Aménagement/Université Montpellier Paul Valéry/Laboratoire Art-Dev), <https://theses.fr/s308533>
- la **Commune d'Échirolles** (38) avec Anne VANMACKELBERG (Aménagement / Université de Tours/ Cités Territoires Environnement et Sociétés), <https://theses.fr/s312500>
- la **Commune de Dardilly** (69) avec Sacha COUESTE (Sciences de l'éducation/Université Paris Cité/Laboratoire Psychologie et d'Ergonomie Appliquée (LaPEA)), <https://theses.fr/s356683>
- la **Commune de Chambéry** (73) avec Emma PETROSSIAN (Gestion/ESCP PARIS/?)

Le dispositif de la Cifre vise à accueillir et à employer un jeune doctorant dans le cadre de son projet de thèse, au sein d'une collectivité territoriale / association ou établissement public sur une problématique de politique publique territoriale (transition écologique, numérique, économique, démographique, santé...).

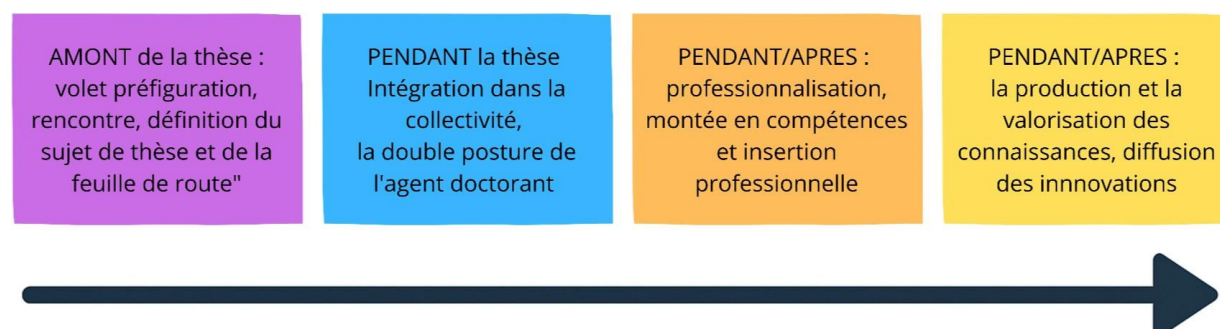
Engagé sur une durée de 3 années, le doctorant Cifre permet ainsi de renforcer et répondre à des besoins d'ingénierie locale sur les territoires. Il contribue à identifier les besoins et les problématiques du territoire, identifier les ressources locales, les qualifier et les caractériser dans l'objectif de répondre aux enjeux du territoire.



Les conditions d'une recherche partenariale :

Dans le cadre du dispositif Territoires d'Engagement de l'ANCT, la présente évaluation vise à identifier les effets de l'intégration d'un doctorant sur un territoire. Il s'agit d'interroger les conditions dans lesquelles un doctorant, placé dans une posture hybride, peut contribuer à la transformation ou non des pratiques territoriales.

Notre analyse suit le parcours d'un doctorant en collectivité dans le cadre d'une convention Cifre qui peut être structuré en quatre phases, chacune contribuant à la réussite du projet doctoral et à la valorisation des connaissances produites :



➤ Les 4 phases de la thèse Cifre et leurs enjeux

- (phase 1 et 2) : préfiguration, organisation et encadrement du travail de l'agent doctorant
Les modalités concrètes de travail du doctorant dans sa fonction d'agent : définition des missions, cadre d'intervention, comitologie, articulation entre action opérationnelle et activité de recherche.
- (phases 3 et 4) : valorisation et diffusion des connaissances et compétences produites
Les conditions dans lesquelles les productions scientifiques et les compétences peuvent être valorisées par la collectivité : circulation des savoirs, traduction en outils opérationnels, continuité des apports après la fin de la mission.

Nous faisons l'hypothèse que l'intégration d'un doctorant dans une collectivité constitue un levier potentiel d'innovation sociale territoriale, à condition qu'elle repose sur un écosystème de coopération structuré, articulant besoins de terrain et exigences de recherche. Ce type particulier de recherche pose alors la question de l'organisation de la double posture du doctorant pour favoriser à la fois sa montée en compétences, la qualité de sa recherche et l'impact concret de ses travaux sur les politiques publiques locales.

Méthodologie

L'évaluation repose sur une méthodologie qualitative combinant temps collectifs et entretiens semi-directifs individuels, visant à croiser les regards des doctorants et des collectivités d'accueil en explorant ces quatre phases :

Atelier collectif avec les doctorants : temps d'échange sur les expériences en cours.

Entretiens semi-directifs conduits auprès de l'ensemble des doctorants participants.

Atelier collectif avec les référents TDE des collectivités, complété par un entretien individuel pour la personne absente.

Ce dispositif d'enquête vise à faire émerger des éléments d'analyse partagés, contextualisés et directement issus des pratiques de terrain. À noter que pour des raisons de temps, les responsables côté laboratoire et université n'ont pas pu être interrogés.

Une évaluation en demi-teinte :

Les entretiens avec les 6 doctorant.es et la conduite de l'atelier collectif avec les référents des collectivités ont révélé un bilan mitigé avec toutefois la perception d'une expérience apprenante à plusieurs égards, une envie réciproque de comprendre les difficultés rencontrées et d'identifier les leviers pour les surmonter et proposer des pistes, notamment du côté des collectivités pour réitérer l'expérience.

Du point de vue des difficultés, si elles se sont traduites parfois par des situations vécues comme très inconfortables voire parfois conflictuelles, il apparaît qu'elles naissent toutes d'une phase amont insuffisamment préparée avec une incompréhension des enjeux de chacune des parties prenantes et un manque de clarification des attentes et des besoins réciproques : du côté de la collectivité, une envie de recherche peu ou pas exprimée, une sous-estimation d'un management singulier et un manque de compréhension de ce qu'est la posture de recherche ; du côté du doctorant un besoin de recherche qui ne trouve pas sa place dans les missions attendues de la collectivité et pour certain.es la difficulté de monter rapidement en compétences sur l'aspect opérationnel d'un chef de projet du fait de leur double posture. Cet écart, n'ayant pas été instruit dès le début et sans espace de régulation et réflexif tout au long de la mission, semble dans certains cas avoir généré une incompréhension réciproque durable.

Du côté des réussites, il apparaît que dès lors où les collectivités et les doctorant.es, avec l'appui du laboratoire de recherche, ont réussi à se comprendre et trouvé un axe clair de travail, la coopération s'est développée dans un cadre de confiance, de reconnaissance et d'apports réciproques. Ainsi le doctorant-chargé de mission réussit à trouver sa place aussi bien en tant que chargé de mission au sein de la collectivité, qui le fait monter en compétence, qu'en tant que doctorant bénéficiant de l'espace nécessaire à ses travaux de recherche. Quant à elle, la collectivité acquiert une meilleure compréhension des apports de la recherche et sait en tirer profit pour questionner ses pratiques et les faire évoluer.

Ces réussites ne doivent cependant pas gommer que l'expérience CIFRE en collectivité dans le domaine des SHS relève d'un savant équilibre qui repose sur l'engagement des personnes et leur capacité à tenir de part et d'autre cet équilibre. Il apparaît toutefois que le profil des doctorants et leur expérience professionnelle aient joué un rôle aussi dans leur capacité à appréhender tout de go les missions de chef de projet.

Cette évaluation révèle également que le programme TDE a partiellement permis d'instruire et prendre en charge ces difficultés par leur prise en compte après le lancement des différentes thèses malgré l'absence d'un espace spécifique et collectif d'échanges entre les communautés (collectivités, doctorants, voire laboratoires de recherche).

L'exemple d'une coopération réussie

Le retour d'expérience d'une coopération réussie entre une collectivité et le doctorant a permis de mettre en avant plusieurs leviers :

- une phase amont de préparation menée en trinôme, impliquant l'université, la collectivité et le doctorant qui a permis de vérifier l'envie de recherche de la collectivité, la compréhension du doctorant à devoir mener de front missions opérationnelles et recherche, l'accord sur une organisation du travail pertinente et un portage stratégique au sein de la collectivité de la thématique citoyenneté.

L'expérience des autres territoires et la fiche mission ANCT du doctorant CIFRE a également joué le rôle de point d'appui et le programme "1000 doctorants pour les territoires" le rôle de facilitateur :

"on a appris ensemble et défriché les modalités de la thèse dans le cadre d'une CIFRE" [le / la doctorant.e]

- la difficulté de la double posture et de la tension entre recherche et statut d'agent surmontée grâce à la mise en place par l'encadrement d'un axe de travail clair et d'une séparation entre les missions menées au sein de la collectivité et les terrains de recherche situés en dehors de la collectivité : cette séparation, qui n'est pas toujours possible, a eu pour effet de positionner le doctorant comme un collègue - ressource sur des missions annexes propres à la collectivité (en dehors des missions de chef de projet TDE) auprès des autres agents du service, de renforcer la confiance et de développer des compétences complémentaires et pertinentes pour les agents sur leur thématique de travail tout en fortifiant la posture de recherche du doctorant au sein de la collectivité.

"je m'assure que la posture soit la bonne au bon endroit dans la mission" [l'encadrant.e du côté collectivité]

- la mise en place de modalités de suivi de la recherche tous les 6 mois impliquant les 3 parties prenantes et des temps de partage avec DGA, maire, élu thématique et directeur de thèse qui a eu pour effet de faire émerger un projet de séminaire entre la collectivité et l'université.

"Un levier pour une convention de partenariat entre l'université et notre collectivité" [l'encadrant.e du côté collectivité]

- une montée en compétence et valorisation réciproques :
 - du doctorant vers la collectivité avec une meilleure appropriation de la recherche et une compréhension de ses apports sur la posture d'animation par la transmission de clés de posture pour faire et animer

"la valorisation de l'équipe par les feed-back, une montée en compétence" [l'encadrant.e du côté collectivité]

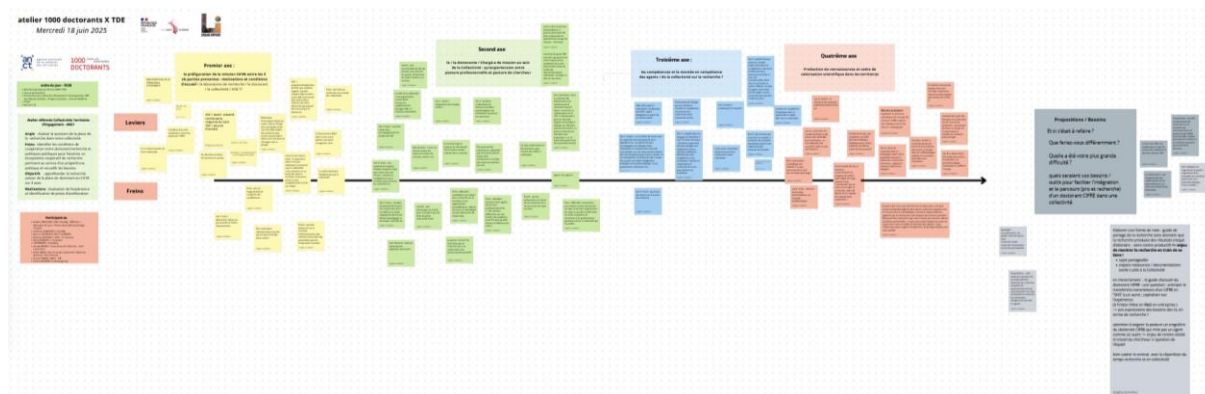
- de la collectivité vers le doctorant avec une meilleure compréhension du fonctionnement d'une collectivité locale et des politiques publiques, des compétences accrues en gestion de projet, le développement d'un réseau professionnel et une envie d'insertion professionnelle au sein de collectivités

"Je trouve ce que je fais épanouissant, je me projette pour mon avenir sur des postes similaires au sein de la collectivité" [le / la doctorant.e]

Résultats détaillés :

La présentation des résultats s'inspire de la forme des ateliers conduits avec les doctorants et les référents collectivités, autour des 4 phases identifiées plus haut, avec une entrée frein / leviers :

Exemple de trame d'atelier mené en ligne



	Phase Amont	Phase Pendant	Phase Pendant / Après	Phase Pendant / Après
	Préfiguration de la thèse CIFRE	Intégration au sein de la collectivité	Professionnalisation et insertion professionnelle	Valorisation de la recherche "grand public" (hors espace scientifique)
Leviers / points forts	- l'existence d'une "envie de recherche de la collectivité", un point d'appui nécessaire mais pas suffisant - la CIFRE, un soutien financier pour la thèse et l'accès direct au "réel" pour le doctorant - l'appui du programme "1000 doctorants pour les Territoires", une ressource pour aider à construire le dossier CIFRE - l'appui du dispositif TDE de l'ANCT, facilitant sur le volet financement et accompagnement pour la collectivité	le cloisonnement (poreux ou non) de la thèse et de la collaboration agent est un élément qui permet de clarifier dès son intégration la posture de l'agent - doctorant et de le présenter sous ces deux casquettes selon les temporalités (celles de l'agent actif et celles de la recherche) d'intégrer plus facilement l'agent dans l'équipe et de le protéger de son rôle de doctorant	- l'apprentissage de la recherche en collectivité et une meilleure compréhension de ces deux mondes : un levier pour engager des partenariats avec le monde de la recherche - une montée en compétence et un transfert de savoir-faire et savoir être à double sens : - du doctorant vers les agents : clés de posture dans les démarches d'animation et de concertation - des agents vers le doctorant : compréhension du fonctionnement des collectivités,	- la capacité à comprendre que les travaux de recherche peuvent surprendre et critiquer l'action dans une démarche constructive et soutenante pour les politiques publiques - l'identification d'autres espaces de valorisation possible en dehors la présentation de la thèse

	le rôle du laboratoire de recherche, un point d'appui et une ressource pour le doctorant (mais aussi pour la collectivité) dans les échanges préparatoires à la contractualisation en CIFRE	- l'existence d'une fiche de poste TDE qui donne les grands axes de la mission du Chef.fe de projet TDE, un point d'appui potentiellement structurant mais insuffisant - le rôle du laboratoire de recherche, un point d'appui et une ressource pour le doctorant (mais aussi pour la collectivité) dans l'articulation entre les missions et les travaux de recherche	acquisition de savoirs faire en matière budgétaire, juridique (commande publique,, de gouvernance, d'instance etc... pour le doctorant : → l'acquisition de compétences transférables de conduite et d'organisation et de gestion du temps de projet transférable → le développement d'un réseau de contacts professionnels et scientifiques utiles et pertinents pour l'insertion professionnelle post CIFRE (ou post doctorat). → le développement de la confiance	
Points de vigilance & besoins exprimés	- l'acculturation ou a minima une envie de recherche qui soit partagée entre les élus, le DGS et la direction est un point important pour s'assurer d'une compréhension collective des conditions d'accueil et de travail d'un doctorant CIFRE - la prise en compte des enjeux et des contraintes de chacune des parties prenantes (doctorant, collectivité, laboratoire de recherche ainsi	la nécessité de partager collectivement les attendus de la fiche de poste Chef.fe de projet TDE et les spécificités d'un doctorant agent-CIFRE qui implique une organisation du travail différente des autres agents : un point de vigilance à clarifier très en amont pour permettre de légitimer la posture de doctorant et de chargé mission, auprès des élus, des autres agents		le besoin de réassurance sur les travaux de recherche pour les acteurs de la collectivité (d'autant plus si les travaux conduisent à remettre en cause l'efficacité de la participation citoyenne dans les politiques publiques)

	que les contraintes et obligations du programme) est un point clé déterminant pour créer les conditions d'intégration, de travail et de recherche du futur doctorant - agent CIFRE • l'anticipation des spécificités d'un contrat CIFRE et la négociation de l'organisation du travail et le partage du temps entre recherche et missions sur les 3 ans avant la signature de la convention sont des éléments déterminants pour éviter les malentendus réciproques une fois le doctorant-agent CIFRE en poste • les contraintes administratives relativement lourdes (de la CIFRE) et le temps nécessaire pour contractualiser sont des éléments à prendre en compte dans la temporalité et la date de démarrage du contrat	• l'accompagnement du doctorant dans la compréhension de sa posture professionnelle (et de son périmètre de missions) versus sa posture de recherche • les contours du rôle attendu du référent territorial encadrant d'un doctorant CIFRE : → un rôle spécifique qui se distingue d'un rôle de management "classique" qu'il est nécessaire de préciser et d'accompagner → un rôle central au sein de la collectivité pour préserver les conditions de la recherche et soutenir la conduite des missions		• la nécessité de montrer la recherche en train de se faire avec la mise en place d'espace de régulation et de partage pour des présentations intermédiaires
--	---	---	--	--

Recommandations et enseignements :

Nous voyons émerger, tout au long des quatre phases de la convention Cifre, plusieurs besoins, aussi bien au niveau du doctorant que celui de la collectivité, qui ont par effet miroir tous deux besoins de structurer et cadrer leurs rôles et missions respectives afin de permettre une compréhension et confiance mutuelle, condition sine qua non d'une posture de recherche en collectivité.

La structuration de l'accueil, l'intégration et l'encadrement du doctorant au sein des services, avec des référents identifiés et une feuille de route claire, le besoin de concevoir des processus de valorisation, de diffusion et d'appropriation des résultats de la recherche par les acteurs locaux sont ainsi des besoins partagés par tous les acteurs.

L'analyse des résultats de cette évaluation permet d'esquisser des recommandations et bonnes pratiques à partager.

> La construction du projet de recherche : un moment clé

Cette phase initiale est déterminante pour poser les bases du partenariat entre les trois parties prenantes (collectivité locale, laboratoire de recherche, doctorant). Elle permet de fixer une compréhension partagée de la posture de recherche Cifre, de poser clairement les enjeux, les attentes et les contraintes de chacune des parties prenantes, y compris à l'échelle du programme national TDE.

La double posture du doctorant est un défi organisationnel pour la collectivité qui doit souvent inventer d'autres modes de gestion pour cet agent-doctorant. Pour ce faire, il y a besoin d'inventer une comitologie spécifique.

Ce moment de cadrage initial conditionne la pertinence scientifique du sujet, mais aussi sa recevabilité et sa capacité à s'inscrire dans les problématiques concrètes de la collectivité :

- De la nécessité de co-construire le sujet de recherche et la posture du doctorant : afin de désamorcer des incompréhensions, il est nécessaire d'engager dès le départ une discussion entre les partenaires sur les besoins de recherche de la collectivité, les envies du laboratoire et du doctorant. Cette co-construction conditionnera en effet la posture du doctorant dans la collectivité :

EXEMPLE : La co-construction du projet entre le laboratoire et la collectivité permet l'embauche du doctorant sur une fiche de poste et un projet de recherche commun fixé en amont. Cela permet également, selon le sujet et le projet, d'identifier un profil spécifique de doctorant et de poste (un profil opérationnel, un profil 100 % recherche ...)

EXEMPLE : La co-construction du projet entre le doctorant (et son laboratoire) et la collectivité : dans ce cas, le sujet et la posture future du doctorant sont discutés entre les parties et imaginés conjointement.

- De la nécessité de prévoir dans la démarche dès l'amont la mise en place d'espaces de régulation et de réflexivité au sein pour pouvoir échanger sur l'expérience et les difficultés.

EXEMPLE : rendez-vous tous les 6 mois entre les parties prenantes (directeur de thèse, doctorant, collectivité)

- De la nécessité de co-construire une fiche mission du référent collectivité : le doctorant Cifre n'est pas un agent comme les autres et demande un suivi particulier.

EXEMPLE : Prévoir une fiche mission spécifique qui nécessite une compréhension du rôle singulier d'un doctorant-agent. L'intégration du service RH et du laboratoire de recherche est ici décisive.

Pendant la thèse : la double posture de l'agent-doctorant

L'agent-doctorant adopte une posture hybride, à la fois professionnelle (agent de la collectivité) et scientifique (chercheur en formation), nécessitant un accompagnement spécifique, une  reconnaissance institutionnelle claire, ainsi qu'une articulation rigoureuse entre les temporalités de la recherche et celles de l'action publique. Cette posture est souvent également source de défis pour la collectivité qui doit adapter ses modes de fonctionnement (de management notamment).

La double posture du doctorant Cifre impose, outre une bonne compréhension partagée des enjeux et de la posture (Phase 1), la mise en place d'espaces d'échange et de régulation. La dynamique entre le doctorant, son directeur de thèse et le référent côté collectivité est ici primordiale.

- De la nécessité d'explicitier la posture spécifique du chargé de mission CIFRE au sein des équipes et élus.

EXEMPLE : rédiger un guide d'accueil du doctorant CIFRE en collectivité

- De la nécessité de construire une comitologie spécifique sous forme d'espaces de régulation et de réflexivité

EXEMPLE : rendez-vous tous les 6 mois entre les parties prenantes (directeur de thèse, doctorant, collectivité); rendez-vous réguliers bilatéraux entre le doctorant et référents collectivité sur ses missions recherche

Pendant / Après : Valorisation des connaissances et des compétences, diffusion et impact

Au-delà de la production scientifique, le dispositif Cifre participe à la montée en compétences du doctorant et à son insertion professionnelle. La valorisation de ses travaux, la reconnaissance  des compétences transversales acquises (analyse, gestion de projet, communication, fonctionnement de la collectivité, compétences relationnelles, sens de l'organisation) et la production d'articles scientifiques contribuent à renforcer son employabilité dans différents secteurs (académique, public, privé).

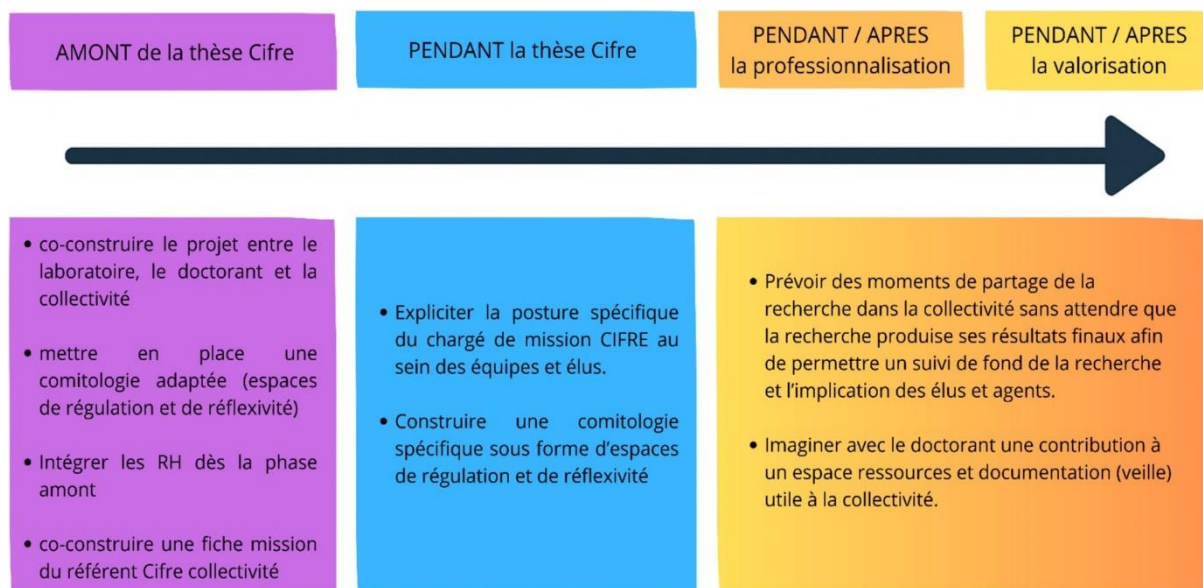
Une attention particulière doit être portée à la transmission des connaissances issues de la recherche. Cette dernière suppose de mettre en place des modalités de valorisation accessibles aux agents de la collectivité, aux acteurs du territoire et aux partenaires institutionnels, au-delà des seuls canaux scientifiques. Ce volet conditionne l'impact réel de la recherche sur l'action publique locale et la capacité d'innovation des structures impliquées.

- De l'importance de prévoir des moments de partage de la recherche dans la collectivité sans attendre que la recherche produise ses résultats finaux afin de permettre un suivi de fond de la recherche et l'implication des élus et agents.

EXEMPLE : élaborer des présentations en interne d'extraits de recherche, de points de questionnements collectifs afin de montrer la recherche en train de se faire.

EXEMPLE : contribution du doctorant à un espace ressources et documentation (veille) utile à la collectivité.

EXEMPLE : À l'échelle des programmes (type TDE), l'organisation de rendez-vous annuels permettant la rencontre entre les lauréats, le partage des expériences et des travaux, à l'instar de la journée de clôture de TDE qui a favorisé le partage des expériences et des travaux.



Auteurs :

Nicolas Delaffon, coordinateur projet "Urban Imprint" et du programme 1000 doctorants pour les territoires, auprès de l'ENSA-PLV

Brigitte Corinthios, chargée de mission projet "Urban Imprint", auprès de l'ENSA-PLV

1000 POUR LES
TERRITOIRES
DOCTORANTS



ANNEXE 2 : RAPPORT INTERMEDIAIRE DE LA RECHERCHE-ACTION MENÉE PAR ERIC FACHE, DESIGNER, SUR LES EFFETS DES DISPOSITIFS PARTICIPATIFS DANS LA FABRICATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Synthèse

Cette recherche explore les effets des dispositifs participatifs dans la fabrication de l'action publique, en se concentrant sur leur influence, leurs effets, sur l'agentivité territoriale. Réalisée dans le cadre de la chaire "Territorialisation"¹⁰ et en collaboration avec l'ANCT¹¹, l'étude repose sur une analyse critique des pratiques de design participatif et sur l'interaction entre contribution et rétribution des participants-contributeurs. En abordant ces dispositifs comme des "sculptures sociales", l'objectif est d'identifier comment ils renforcent l'engagement et l'attachement territoriaux et reconsidèrent les attentes des donneurs d'ordre. L'étude implique une enquête auprès des designers, contributeurs et doctorants travaillant sur trois territoires, afin d'élaborer une cartographie sensible des effets de ces dispositifs et de proposer une approche renouvelée de cette pratique du design, centré sur l'impact social et politique.

Introduction

Ce travail de recherche, réalisé dans le cadre de la chaire « Territorialisation » en collaboration avec l'ANCT (Agence Nationale de la Cohésion des Territoires) et le programme « Territoires d'Engagement »¹², s'inscrit dans une réflexion critique, nourrie par notre pratique de designers, sur les effets des dispositifs participatifs dans la fabrication de l'action publique. Nous proposons d'aborder cette question à travers la pensée de Joëlle Zask, qui conçoit le « participer » comme un parcours dynamique allant de « prendre part » à « recevoir une part », en passant par « donner une part » (Zask, 2011). Ainsi, le dispositif participatif sera appréhendé non seulement comme un vecteur de transformation sociale, mais aussi comme une expérience vécue, un phénomène qui se déploie dans l'esprit d'une communalité territoriale (Guerrero Osorio, 2022). Le parti pris initial que nous avons proposé est de nous attacher à ce processus qui peut être caractérisé par une articulation nécessaire, un jeu d'échos, entre, au-delà de la participation, la contribution (Stiegler, 2008) et rétribution des individus participants, en vue de produire des effets territorialisés de politisation, notamment au niveau local et encore plus précisément du « proche » (Dechezelles & Olive, 2019).

L'ambition du design historique, à savoir « servir la vie » et créer des « dispositifs de vie » (Moholy Nagy, 1947) en étant un agent politique produisant des effets de « réforme sociale » (Vial, 2010), ou encore de veiller à « l'habitabilité du monde dans toutes ses dimensions » (Findeli, 2008), se trouve aujourd'hui confrontée à une forme de « sorcellerie capitaliste » (Pignarre & Stengers, 2005). Celle-ci semble en effet, capturer les pratiques de design, produisant un écart entre leurs ambitions de départ et leurs réalisations concrètes.

L'ambition du design est donc celle de servir la vie mais aussi d'être une "création" en-sol (par opposition à hors-sol) que l'on peut rapprocher du registre de "l'action territorialement située".

¹⁰ <https://www.grenoble.archi.fr/labellisation-de-la-chaire-territorialisation/>

¹¹ Agence Nationale de cohésion des Territoires

¹² <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/territoires-dengagement-528>

Dans cette perspective, la notion de territoire ne se limite pas à une simple dénomination géographique ou administrative, mais doit être entendue comme « un écosystème d'écosystèmes spécifiques », « un espace biophysique et épistémique dans lequel la vie s'énacte en accord avec une ontologie particulière et devient monde » (Escobar & Bednik, 2018). Cette compréhension du territoire est d'autant plus pertinente dans le cadre de la territorialisation de l'action publique. La territorialisation pouvant se définir comme une modalité « d'action collective dans laquelle les individus, par leurs relations avec l'extériorité, dans des modes de connaissances et de valorisation de l'espace qui leur sont propres et qu'ils partagent, créent et éprouvent des communs » (Lajarge & Bédard, 2018).

Le cadre de la recherche avec l'ANCT

Ainsi, dans le cadre de notre projet, nous avons proposé à l'ANCT de considérer les dispositifs participatifs comme des « sculptures sociales » (Stiegler, 2013), c'est-à-dire des formes qui incarnent avant tout une expérience sociale vécue par les contributeurs. Ce cadre permet de dépasser les limitations des dispositifs participatifs traditionnels, en soulignant leur capacité à activer l'agentivité des individus-contributeurs, à renforcer leur pouvoir d'agir territorialisé et à dépasser les effets de « ventriloquisme vernaculaire » (Clarke, 2010) souvent associés à ces dispositifs.

À cette occasion, nous considérons donc les dispositifs participatifs non seulement comme des outils instrumentaux répondant à une demande spécifique, mais aussi comme des formes ayant un impact sur l'expérience sociale des contributeurs. **Ainsi nous nous interrogeons, non pas exclusivement sur le résultat attendu d'un dispositif (la satisfaction client), mais davantage sur son impact en termes d'agentivité territoriale.**

En d'autres termes, il s'agit de s'intéresser à ce « jeu d'écho » entre « donner une part » et « recevoir une part », entre contribution et rétribution, et **de considérer les effets de cette expérience sociale dans la construction d'une citoyenneté active et d'une démocratie renouvelée.**

C'est au moment d'aborder cette démarche de recherche, qu'il nous a semblé important, de dresser un panorama documentaire, qui nous permette de lui apporter des hypothèses structurantes fortes.

Il se matérialise aujourd'hui par la construction d'une bibliothèque de projet partagée accompagnée de nos notes de lecture qui permette à tout à chacun de s'y reporter, d'approfondir les points de repères que nous utilisons et auxquels nous faisons référence, mais aussi de « découvrir » des points d'ancrage ou de mise en perspective réflexive de ses propres pratiques.

Ce panorama non exhaustif nous permet à la fois d'observer et de lire « la matière » que nous récoltons. C'est ainsi qu'il a construit le parti pris de s'attacher à des notions centrales qui semblent constituer l'intensité de l'expérience vécue de la participation comme : la reconnaissance (Honneth & Rusch, 2020), la communauté « d'entente » & de préoccupation (Rancière et al., 2020), d'auto gouvernement, « de capacité » (Sen, 2004), de valorisation de la rencontre et de la production intersubjectives.

Ce panorama se nourrit aussi des interactions que nous avons élaborées dès le début de ce travail de recherche avec quatre des doctorants suivis par l'ANCT (Flore Serayssol, Emma

Petrossian, Anne Laure Daïca, Ludovic Martin) ainsi que sur leurs territoires de recherche en France, (Montaud (34), Chambéry (73), Saint Denis de la réunion (97), Communauté de communes du clunisois (71)). Ce cadre d'interactions fécondes (3 entretiens pour chacun des doctorants. Disponibles en ligne) nous permet bien entendu, de recueillir leur expertise territoriale comme de recueillir des indices relatifs aux effets d'agentivité territoriale mais aussi de les interroger mutuellement de la même manière qu'ils interrogent nos propres avancements. Une transdisciplinarité en actes... Ces interactions ont permis de mettre à jour un certain nombre de notions nouvelles qui s'articulent à celles que nous proposons comme points d'ancrage de notre réflexion, énoncées auparavant, et mettent en lumière de nouveaux champs d'investigations. C'est ainsi que nous avons pu forger de nouveaux agencements de lecture et d'action comme :

a/ L'essentialisation problématique de la notion de « citoyen » au détriment de celle de l'individu habitant qui met à distance voire occulte des dimensions moins réductrices de la lutte pour la reconnaissance (Notamment celles des affects et d'une égalité des compétences à participer).

"Il y a quelque chose qui m'a toujours gêné dans la démarche territoires d'engagement c'est cette forme d'essentialisation du citoyen. C'est une figure qui pour moi n'existe pas vraiment. Ils sont toujours animés par des motivations."

"Ils sont autre chose que des citoyens / ils sont ou intéressés et engagés, mais aussi désintéressés et ils sont toujours autre chose. Ils sont toujours des bouts de collectifs autres. Et dès que tu parles de participation il y a tout de suite la figure du citoyen." **Cluny / Ludovic Martin . Doctorant**

b/ La mise à jour de la notion d'individu habitant qui s'inscrit dans la lignée de l'homme habitant (George, 1993) mais en lui conférant un potentiel « plus qu'humain ». Ce qui nous a permis de lui mettre en regard la notion de « résident-client » et d'avoir ainsi une appréciation non exhaustive des attachements territoriaux des publics de la participation en fonction de leur situation souvent composite entre ces deux pôles. A cet agencement nous y avons associé une autre « ligne » de polarité qui circule, elle, entre une présence territoriale liée au mode de vie et une autre liée cette fois au cadre de vie (Faburel & Tribout, 2011).

À titre d'exemple nous avons pu mesurer le delta qui existe entre Montaud, une commune de 1000 habitants mais qui se trouve dans l'aire d'attraction de la ville de Montpellier et donc plus « habitée » pour son cadre de vie, en proportion, par la figure du résident client et Cluny. Cluny est une commune de 5000 habitants située dans l'aire d'attraction de Mâcon mais avec un « poids » historique singulier et un éloignement de la métropole d'attraction, où la figure de l'individu habitant semble davantage présente par un attachement au mode vie territorial.

c/ La dimension des attachements aux objets et aux sujets territoriaux comme socle d'une communauté de préoccupation générative d'entente et potentiellement créatrice de « réseaux denses » (Stépanoff, 2024). Un dispositif de participation pouvant, par exemple, être amené à se consacrer en premier lieu à la « mise » en exergue de cette communauté de préoccupation « diffuse », à partir d'un « objet » territorial reconnu comme patrimoine lui-même territorial (Magnaghi, 2022). Ce qui fut le cas de la forêt et du sanatorium à Cluny.

Nous soulignons ici que ce travail cette mise en exergue dans le cadre d'un dispositif de participation peut très bien s'avérer être une « surprise » pour l'institution publique commanditaire et faire l'objet d'une mise en débat imprévue mais davantage, et

territorialement, féconde. Il sera alors important de créer les moyens de ne pas rompre et de prendre soin de ce lien de reconnaissance de la contribution et des contributeur.e.s. par des dispositions incluses dans le dispositif lui-même.

d/ Pour en finir, temporairement, avec les apports produits par les interactions avec les doctorants, il convient d'ajouter une dernière notion qui est directement relative aux effets produits par la participation sur les participants. Il s'agit de la notion de « concernement » des publics participants (Bousquet et al., 2021). C'est une notion qui nous permet d'affiner notre intention liminaire quant aux effets des dispositifs de participation sur les participants en nous focalisant sur leurs effets sur le « concernement » des individus contributeurs. La notion est davantage nuancée puisqu'elle nous propose de ne pas cliver notre lecture entre être ou ne pas être concerné, mais de cerner un champ du concernement avec ces différentes intensités (concernement actif / passif). Cette notion vient donc s'associer de manière fluide avec celle que nous évoquons précédemment de communauté de préoccupation.

Nous complétons notre dispositif de recherche par une « sonde » territoriale qui peut se définir comme une méthode qualitative d'exploration située. Elle se constitue de 2 aspects essentiels qui viennent en complément du travail notionnel tel que nous l'avons évoqué précédemment pour l'enrichir voire le mettre en tension :

a/ C'est aussi ici que nos interactions avec les doctorants qui ont travaillé sur ces territoires nous permettent d'y « atterrir » plus efficacement. En dehors des informations qu'ils ont pu nous fournir fortuitement au cours de nos conversations, ils nous procurent des portes d'entrée effectives sur le territoire. En effet c'est eux qui vont avoir la mission de nous introduire auprès des acteurs de la participation territoriale. C'est-à-dire des personnes, élus, agents, habitants, qui ont participé à un dispositif de participation et ce, quel qu'il soit, et que nous rencontrons pour les interviewer sur un mode semi directif voire conversationnel. Ce que nous « cherchons » à déceler à cette occasion ce sont les **bouleversements individuels provoqués par la participation et qui « élèvent » le concernement territorial.**

"Je suis un peu sorti de mon schéma individuel qui était...on va chercher les sous, on fait la coquille, on accueille les gens... là ça marchait pas ...les gens ont dit on fait des choses...les institutions c'est bien mais on peut faire sans..." **Cluny / Boris. Coordonnateur Économie et Social.**

" Cette implication dans la vie du territoire m'a amené a peut-être voir les choses différemment au sens politique : écouter, intégrer essayer d'accepter des divergences d'opinions, on travaille ensemble personnes n'a tort, personne n'a raison." **Cluny / Jean Michel. Enseignant Retraité, Riverain du Sanatorium et conseiller Municipal.**

L'ensemble de ses extractions de Verbatims au prisme de la rétribution des contributeurs par les bénéfices de l'expérience vécue du dispositif de participation, fait l'objet d'une mise en "matrice". Cette mise en "matrice" a pour vocation de construire une constellation de sens qui fasse apparaître où visibilise une vision des effets de la participation sur les individus habitants et sur leur concernement territorial.

b/ Le deuxième volet de ce dispositif de « sonde » territoriale consiste en une déambulation documentaire et sensible sur le territoire qui vient compléter le matériau collecté par les entretiens avec une « capture » de ce qui se voit et qui se ressent. Nous déterminons un parcours (dans un cercle de diamètre voisin de 5 km) à partir de cartes des lieux, sans autre document et

sans fixer d'injonctions dues à la spécificité des lieux. Nous fixons sur ce parcours un nombre d'étapes (10) au cours desquelles nous notons et captions ce qui se donne à voir (par le filtre de l'émergence d'une pratique territoriale autonome) et ce qui se donne à ressentir dans un sens comme dans l'autre du parcours. La finalité est de mettre ainsi le territoire en « cartographie », en miroir à la fois de l'architecture notionnelle et de la matrice des expériences vécues.

Conclusion

Au terme de cette recherche, il apparaît clairement que les dispositifs participatifs, lorsqu'ils sont pensés comme des « sculptures sociales », peuvent dépasser leur rôle instrumental pour devenir de véritables vecteurs d'agentivité territoriale. **En considérant la participation comme un processus dialogique entre contribution et rétribution, cette étude met en lumière la richesse des effets produits sur les individus, non plus seulement en tant que citoyens abstraits, mais comme individus-habitants, ancrés dans des territoires vécus, traversés par des affects, des engagements et des formes singulières de reconnaissance.**

L'approche sensible et transdisciplinaire adoptée – mêlant observations, immersion, entretiens, réflexions avec des doctorants, et « sondes » territoriales – permet de rendre visibles des formes souvent invisibilisées de politisation du proche. Ces effets ne se mesurent pas uniquement à l'aune d'indicateurs classiques, mais à travers le « concernement » progressif des participants, la création de communautés de préoccupation, ou encore la réaffirmation de pratiques territoriales autonomes.

Cette recherche invite donc à reconsidérer le rôle du design participatif non plus comme un simple outil de concertation, mais comme une pratique politique et située, capable de reconfigurer les relations entre institutions et habitants, et de faire émerger des communs à partir des attachements multiples aux lieux, aux objets et aux récits territoriaux. En ce sens, les dispositifs participatifs, loin d'être de simples interfaces, peuvent devenir des leviers d'habitabilité du monde, révélant des potentialités d'action collective là où l'institution n'attendait parfois qu'un retour d'information.

Il s'agira désormais, pour les acteurs publics comme pour les designers, de prendre soin de ces dynamiques en donnant à la rétribution – symbolique, affective ou politique – la place qui lui revient dans la conception des dispositifs. Car c'est bien dans ce jeu d'échos entre reconnaissance et pouvoir d'agir que se dessinent les conditions d'une démocratie située, vécue et renouvelée.

Bibliographie

- Bousquet, F., Rocle, N., Rey-Valette, H., Meur-Ferec, C., Vye, D., Lautrédou-Audouy, N., Amalric, M., Blanchet, L., Lyser, S., Blondy, C., & Becu, N. (2021). Une exploration interdisciplinaire des liens entre relation au lieu et concernement. À propos des risques fluviaux et côtiers en France métropolitaine. *Natures Sciences Sociétés*, 29(2), 141-158. <https://doi.org/10.1051/nss/2021038>
- Clarke, J. (2010). Enrolling ordinary people.... *Citizen studies*, 14, 637-650.
- Dechezelles, S., & Olive, M. (2019). Politisation du proche : Les lieux familiers comme espaces de mobilisation. Presses universitaires de Rennes.
- Escobar, A., & Bednik, A. (2018). *Sentir-penser avec la terre : L'écologie au-delà de l'Occident*. Éditions du Seuil.
- Faburel, G., & Tribout, S. (2011). Les quartiers durables sont-ils durables ? De la technique écologique aux modes de vie. *cosmopolites*, 19, 20.
- Findeli, A. (2008). Sustainable Design: A Critique of the Current Tripolar Model. *The Design Journal*, 301-322.
- George, P. (1993). Crépuscule de l'homme habitant ? / Sunset of 'Man as an inhabitant' ? *Revue de géographie de Lyon*, 68(4), 213-214. <https://doi.org/10.3406/geoca.1993.5859>
- Guerrero Osorio, A. (2022). Communalidad. In *Plurivers / un dictionnaire du post développement* (p. 199-202). Wilproject.
- Honneth, A., & Rusch, P. (2020). *La reconnaissance suivi de Abolir les injustices, l'emporter sur le crime : Histoire européenne d'une idée retour sur les sources de la solidarité européenne*. Éditions Gallimard.
- Lajarge, R., & Bédard, M. (2018). Prolifération et rareté du concept de territorialité au sein des sciences territoriales. Proposition d'une grille d'interprétation. *Représenter les territoires*, p-3.
- Magnaghi, A. (2022). *Le principe territoire*. Eterotopia France.
- Moholy Nagy, L. (1947). *Nouvelle méthode d'approche. Le design pour la vie. Vision in Motion*.
- Pignarre, P., & Stengers, I. (2005). *La sorcellerie capitaliste : Pratiques de désenvoûtement*. La Découverte.
- Rancière, J., Honneth, A., Genel, K., & Deranty, J.-P. (2020). *Reconnaissance ou mécontentement ? Un dialogue critique entre Jacques Rancière et Axel Honneth*. Éditions de la Sorbonne.
- Sen, A. (2004). *L'économie est une science morale*. La Découverte.
- Stépanoff, C. (2024). *Attachements : Enquête sur nos liens au-delà de l'humain*. la Découverte.
- Stiegler, B. (2013). *Du Design comme sculpture sociale*. In *Le design : Essais sur des théories et des pratiques* (2e éd. revue et augmentée). Institut français de la mode Éd. du Regard.
- Stiegler, B. (avec Entretiens du nouveau monde industriel & Institut de recherche et d'innovation). (2008). *Le design de nos existences : À l'époque de l'innovation ascendante*. Mille et une nuits.
- Vial, S. (2010). *Court traité du design*. Presses universitaires de France.
- Zask, J. (2011). *Participer : Essai sur les formes démocratiques de la participation*. le Bord de l'eau.

ANNEXE 3 : LISTE DES ACTIONS RÉALISÉES DANS LE CADRE DES PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT TDE ENTRE 2022 ET 2024

ACTION	COLLECTIVITÉ	TYPE	PARTENAIRE	ANNÉE
Formation au design des politiques publiques	CC du Clunisois	Formation	Collège Européen de Cluny	2022
Formation: "Mobiliser l'intelligence d'un territoire"	CC du Clunisois	Formation	Collège Européen de Cluny	2022
Transformation de l'ancien Sanatorium de Bergesserin	CC du Clunisois	Projet	Merill Sineus	2022
Conseil de quartiers citoyens	Chambéry	Accompagnement	Fréquence Commune	2022
Structuration de la Mission implication citoyenne	Chambéry	Accompagnement	Open Communities	2022
Démarches de participation citoyenne dans les projets d'aménagement et d'urbanisme	Chambéry	Formation	Auxilia	2022
Forum Jeunesse: s'organiser en réseau pour faciliter la participation des jeunes	Chambéry	Projet	Vraiment Vraiment	2022, 2023
Ateliers Municipaux	Damparis	Projet	Auxilia	2022
Implication citoyenne dans l'expérimentation des bio déchets	Dardilly	Accompagnement	Pratico-Pratiques	2022
Projet Tiers lieu	Dardilly	Projet	Lecentsept	2022
Ville conviviale : renouvellement participatif de pratique événementielle	Échirolles	Accompagnement	Exaeco	2022
Sport en Ville	Échirolles	Accompagnement	Exaeco	2022
Verger Participatif	Échirolles	Formation	WZA	2022
Université Citoyenne	Échirolles	Projet	Robins des Villes	2022
Accompagnement des agents dans la détection et le traitement de l'information	Eymoutiers	Accompagnement	Ellyx	2022
Prise de parole en public, conversation avec les citoyens, posture de médiation	Eymoutiers	Formation	Localscan	2022
Réalisation d'un film documentaire avec les habitants	Eymoutiers	Projet	Alga Mediation	2022
Accompagnement du CCAS	Flers	Accompagnement	La Coop des Territoires	2022

Formation: "Mobiliser l'intelligence d'un territoire"	Flers	Formation	Collège Européen de Cluny	2022
Formation: "Design des Politiques Publiques"	Flers	Formation	Collège Européen de Cluny	2022
Formation: Mobiliser l'intelligence d'un territoire	Montaud	Formation	Collège Européen de Cluny	2022
Concevoir et animer des dispositifs participatifs	Montaud	Formation	Fréquence Commune	2022
Café Citoyen	Montaud	Projet	Les Chaudronneries, anthropolinks	2022
Jour de la Nuit (balade nocturne)	Montaud	Projet	Pratico-Pratiques	2022
Formation des agents et des élus + plan de développement des compétences	CA Val de Garonne Agglomération	Formation	Lisode	2023
Modernisation des déchetteries	CA Val de Garonne Agglomération	Projet	Pratico-Pratiques	2023
Animation d'une démarche citoyenne sur la thématique des sentiers	CC de Marana-Golo	Accompagnement	CPIEA RINASCITA	2023
Formation: la participation citoyenne , une histoire de coopération	CC de Marana-Golo	Formation	Olivier Pastor	2023
Festival des Spuntini	CC de Marana-Golo	Projet	A Manuffatura	2023
Gestion participative de la forêt de l'Hôpital	CC du Clunisois	Accompagnement	Plein d'essences	2023
Co-construction des politiques publiques avec Pôle Territorial de Coopération Economique in Cluniso	CC du Clunisois	Projet	In Cluniso	2023
Transformation de l'ancien Sanatorium de Bergesserin	CC du Clunisois	Projet	Merill Sineus	2023
Plan pluri-annuel de l'implication citoyenne	Chambéry	Accompagnement	Open Communities, Auxilia	2023
Accompagnement de la Mairie de Biollay	Chambéry	Accompagnement	E-graine	2023
Conseil de quartiers citoyens	Chambéry	Accompagnement	Fréquence Commune	2023
Formation à la collaboration avec les enfants	Chambéry	Formation	Robins des Villes	2023
Accompagnement de l'équipe participation citoyenne	Cherbourg-en-Cotentin	Accompagnement	Open Communities	2023

Démarche implication citoyenne agents et élus	Cherbourg-en-Cotentin	Formation	Fregali Conseil	2023
Le Parlement Mobile	Cherbourg-en-Cotentin	Projet	Fregali Conseil	2023
Feuille de route de la collectivité	Damparis	Accompagnement	Auxilia	2023
Animer la démocratie locale ouverte	Damparis	Formation	Les Orageuses	2023
Démarche participative d'aménagement du cadre de vie et des espaces verts	Damparis	Projet	Solucrac	2023
Accompagnement dans le renforcement de la coopération avec les associations et les acteurs du territoire	Dardilly	Formation	Olivier Pastor	2023
Déplacement des enfants et de leur famille	Dardilly	Projet	Ecomouv	2023
Projet Tiers lieu	Dardilly	Projet	Lecentsept	2023
Sécurité alimentaire	Échirolles	Accompagnement	Aequitaz	2023
Ville conviviale : renouvellement participatif de pratique événementielle	Échirolles	Accompagnement	Exaeco	2023
Sport en Ville	Échirolles	Accompagnement	Exaeco	2023
Mise en place d'une nouvelle instance de concertation	Échirolles	Accompagnement	Make Tracks	2023
Verger Participatif	Échirolles	Formation	WZA	2023
Rencontres de la jeunesse	Échirolles	Projet	E-graine	2023
Université Citoyenne	Échirolles	Projet	Robins des Villes	2023
Gestion du verger participatif	Échirolles	Projet	Terre Vivante	2023
Gouvernance participative dans les quartiers	Flers	Accompagnement	Benoît Boissière Conseils	2023
Accompagnement du CCAS	Flers	Accompagnement	La Coop des Territoires	2023
Mobilisation citoyenne Démocratie Alimentaire	Flers	Accompagnement	La Coop des Territoires	2023
Design de Service Public projet aménagement urbain	Flers	Formation	Romain Thevenet	2023
Démarche de consultation citoyenne reconstruction de la mairie	Flers	Projet	Innov'Amo	2023
Atelier de transformation alimentaire	Montaud	Accompagnement	Socialcobizz	2023

Séminaire d'élus sur les enjeux de participation et de gouvernance citoyenne	Montaud	Formation	Olivier Pastor	2023
Café Citoyen	Montaud	Projet	Les Chaudronneries, anthropolinks	2023
Diagnostic jeunesse et citoyenneté	Montaud	Projet	Pratico-Pratiques	2023
Colloque Loos-En-Gohelle	Montaud	Formation	Fabrique des transitions	2023
Hospitalité mairie	Pélussin	Accompagnement	Eric Fache/ Aurélié Richard	2023
Boussole politique et projets d'administration agents et élus	Pélussin	Accompagnement	Exaeco	2023
Mobilité	Pélussin	Accompagnement	Politiker	2023
Conseil Municipal des Jeunes	Pélussin	Accompagnement	Robins des Villes	2023
Tiers-lieu Saint Charles	Pélussin	Projet	Fréquence Commune	2023
Collectifs citoyens	Pélussin	Projet	La Coop des Territoires	2023
Démarche de médiation au niveau des équipes municipales	Port-Brillet	Accompagnement	La clef des Champs / Anne Romé	2023
Jardins partagés et Concertation des Projets de territoires	Port-Brillet	Accompagnement	La Coop des Territoires	2023
Postures et coopérations favorisant la communication	Port-Brillet	Formation	La clef des Champs / Anne Romé	2023
Projet de la nouvelle médiathèque	Port-Brillet	Projet	Vraiment Vraiment	2023
Accompagnement des Comités d'action citoyenne pour asseoir leur positionnement stratégique et opérationnel	Saint-Denis	Accompagnement	Néorizons	2023
Accompagnement Direction promotion citoyenne et comités d'actions citoyenne pour faire évoluer son positionnement et sa capacité à se projeter	Saint-Denis	Accompagnement	Open Communities	2023
Refonte du conseil de développement	CA Val de Garonne Agglomération	Accompagnement	Ellyx	2023, 2024
Accompagnement dans la définition de la stratégie d'implémentation du schéma numérique responsable	CA Val de Garonne Agglomération	Accompagnement	Isia	2023, 2024

Accompagnement dans le nouveau format des comités d'usagers des structures de petite enfance	CA Val de Garonne Agglomération	Accompagnement	E-graine	2024
Accueil et accompagnement du public usager	CA Val de Garonne Agglomération	Projet	Vraiment Vraiment	2024
Accompagnement à la participation dans les opérations d'entretien des rives de cours d'eau	CC de Marana-Golo	Accompagnement	CPIEA RINASCITA	2024
Formation autour des enjeux de la participation dans les projets de la communauté de communes	CC de Marana-Golo	Formation	Olivier Pastor	2024
Festival des Spuntini	CC de Marana-Golo	Projet	A Manuffatura	2024
Démarche de participation dans le déploiement de composteurs partagés	CC de Marana-Golo	Projet	Pratico-Pratiques	2024
Animations autour des mobilités	CC du Clunisois	Accompagnement	La Chahutte	2024
Plan alimentaire et territoire	CC du Clunisois	Accompagnement	La Chahutte	2024
Gestion participative de la forêt de l'Hôpital	CC du Clunisois	Accompagnement	Plein d'essences	2024
Transformation de l'ancien Sanatorium de Bergesserin	CC du Clunisois	Projet	Merill Sineus	2024
D'une idée à un projet: accompagnement méthodologique conseils de quartiers citoyens	Chambéry	Accompagnement	La Coop des Territoires	2024
Végétalisation des cours d'école	Chambéry	Accompagnement	Robins des Villes	2024
Mise en récit : constituer des traces sensibles aux actions mises en œuvre	Chambéry	Projet	Luchafilms	2024
Accompagnement de l'équipe participation citoyenne	Cherbourg-en-Cotentin	Accompagnement	Open Communities	2024
Montée en compétence sur la participation citoyenne	Cherbourg-en-Cotentin	Formation	Copteria	2024
Coaching systémique des élus et élaboration du projet d'administration	Damparis	Accompagnement	Auxilia	2024
Conseil Municipal des Jeunes	Damparis	Accompagnement	Robins des Villes	2024
Accompagnement des projets citoyens	Damparis	Accompagnement	Solucracy	2024

Projet Centre-Bourg	Damparis	Projet	Open Communities, Ville Ouverte	2024
Convention des associations en faveur de l'inclusion	Dardilly	Accompagnement	Olivier Pastor	2024
Tri des déchets au CFA	Dardilly	Accompagnement	Doctorant(e)	2024
Projet Tiers lieu	Dardilly	Projet	Lecentsept	2024
Ouvrage du Souvenir	Dardilly	Projet	Skadi & co	2024
Rencontres de la jeunesse	Échirolles	Projet	E-graine	2024
Schéma d'orientation et de coopération culturelle	Échirolles	Projet	Make Tracks	2024
Université Citoyenne	Échirolles	Projet	Robins des Villes	2024
Gestion du verger participatif	Échirolles	Projet	Terre Vivante	2024
Gouvernance participative dans les quartiers	Flers	Accompagnement	Benoît Boissière Conseils	2024
Mobilisation citoyenne Démocratie Alimentaire	Flers	Accompagnement	La Coop des Territoires	2024
Structuration et mise en place d'un service dédié à la relation avec les citoyens fleriens	Flers	Accompagnement	Open Communities	2024
Transmission élus et dynamisation des associations	Montaud	Formation	Olivier Pastor	2024
Production audiovisuelle "Rites de passage"	Montaud	Projet	Les Beaux Yeux	2024
Démarche autour de la question de l'engagement citoyen dans les écoles	Montaud	Projet	Pratico-Pratiques	2024
Accompagnement systémique et stratégique	Pélussin	Accompagnement	Auxilia	2024
Boussole politique et projets d'administration agents élus	Pélussin	Accompagnement	Exaeco	2024
Saint Charles- Conseil de Vie	Pélussin	Accompagnement	La Coop des Territoires	2024
Conseil Municipal des Jeunes	Pélussin	Accompagnement	Robins des Villes	2024
Tiers-lieu Saint Charles	Pélussin	Projet	Fréquence Commune	2024
Coordination du jardin partagé	Port-Brillet	Accompagnement	CPIE	2024
Développer la culture participative ainsi que des liens entre les acteurs de la collectivité	Port-Brillet	Accompagnement	La Coop des Territoires	2024

Conduite du projet de hameau léger	Port-Brillet	Projet	Hameaux légers	2024
Accompagnement phase de préfiguration du centre social du Chaudron	Saint-Denis	Accompagnement	Néorizons, Open Communities	2024
Accompagnement de la Direction promotion citoyenne et des comités d'action citoyens	Saint-Denis	Accompagnement	Open Communities	2024
Accompagnement de la concertation dans le cadre du schéma de développement services enfance et petite enfance	CA Val de Garonne Agglomération	Accompagnement	"CARATS de l'IRTS Nouvelle Aquitaine "	2025
Formation et accompagnement du conseil de développement	CA Val de Garonne Agglomération	Accompagnement	Ellyx	2025
Projet d'expérimentation de solutions visant à améliorer l'accueil de l'utilisateur	CA Val de Garonne Agglomération	Projet	Pratico-Pratiques	2025
Mobilité solidaire	CC de Marana-Golo	Accompagnement	Auxilia	2025
Repair-Café	CC de Marana-Golo	Projet	Pratico-Pratiques	2025
Design de service appliqué à l'amélioration de l'accueil et des parcours usagers	Cherbourg-en-Cotentin	Accompagnement	Open Communities	2025
Mise en place d'un laboratoire de convention collective	Cherbourg-en-Cotentin	Accompagnement	La Coop des Territoires, Oxalis	2025
Coaching systémique des élus	Damparis	Accompagnement	Auxilia	2025
Conseil Municipal des Jeunes	Damparis	Accompagnement	Robins des Villes	2025
Accompagnement systémique et stratégique	Pélussin	Accompagnement	Auxilia	2025
Projet d'administration	Pélussin	Accompagnement	Exaeco	2025
Conseil Municipal des Jeunes	Pélussin	Accompagnement	Robins des Villes	2025
Tiers-lieu Saint Charles-conseil de vie	Pélussin	Projet	La Coop des Territoires	2025
Projet de la nouvelle médiathèque	Port-Brillet	Projet	La Coop des Territoires	2025
Définition partagée de l'aménagement d'une cour d'école végétalisée	Port-Brillet	Projet	"CPIE Mayenne "	2025
Accompagnement des équipes de la collectivité pour aller vers les publics les plus vulnérables	Saint-Denis	Accompagnement	"CREAI Océan Indien "	2025

ANNEXE 4 : PROTOCOLES DE COLLECTE D'INFORMATION ET DE RETOURS D'EXPÉRIENCES

- Collecte d'informations au cours des 3 ans de démarche d'accompagnement :
Grille d'évaluation renseignée par le territoire pour chaque action conduite en termes de :

- qualité de la prestation d'accompagnement
- niveau d'impact sur l'évolution des compétences du territoire
- pertinence de l'appui apporté par l'ANCT

101 réponses

👉 consolidation

- Séquences en fin de démarche d'accompagnement :

2 séquences dédiées à la collecte des retours de la part des prestataires : presta

- **Questionnaire** envoyé à l'ensemble des prestataires visant à collecter leur retour sur : les spécificités, les leviers & les freins relatif à la démarche

20 réponses

- **Atelier** d'une demi-journée (en présentiel), dédié aux prestataires étant intervenus sur plus de 3 territoires

5 agences / 5 participants en collectif + 2 entretiens individuels avec 2 agences

👉 prestataires

- **3 séquences dédiées à la collecte des retours d'expériences de la part des territoires :**

- **Différents temps collectifs pendant les Rencontres Nationales** des territoires (mars 2025) portant sur des aspects méthodologiques (indicateurs, critères, cas d'usage du rapport...)
- **1 atelier réflexif** d'une demi-journée par territoire (en présentiel) s'adressant à l'ensemble des agents et des élus, qui ont été impliqués sur une action.
 - Objectif : organiser un temps de réflexivité sur l'expérience vécue de manière à identifier les apprentissages individuels et collectifs, ce qui a changé dans les modes de faire, les compétences acquises et la part manquante pour que ces compétences deviennent une culture de la collectivité.

13 ateliers menés dans les territoires – 96 participants – 30 élus / 64 agents / 2 citoyens

👉 atelier

- **1 entretien de clôture** d'1h30 (en Visio) avec les référents TdE de chaque territoire
 - Objectif : « boucler la boucle » avec les interlocuteurs qui étaient à l'initiative de la démarche (Maire/DGS) et engager le « prochain pas »

13 entretiens réalisés – 19 participants – x élus / x agents

👉 clôture

- **2 séquences dédiées à la collecte des retours de la part des doctorants CIFRE :**

- **1 atelier** collectif avec les référents des 6 territoires ayant accueilli un doctorant CIFRE (1h30 en Visio – Animée par 1000 doc pour 1 Territoire)
- **1 entretien** avec chaque doctorant conduit par l'équipe du programme « 1000 doctorants pour les territoires »

- **1 séquence dédiée à la collecte des retours de la part des citoyens :**

- Recherche-action par le design d'Éric Fache : Appréciation du rapport « Contribution/rétribution »

CONSOLIDATION DES DONNÉES DES GRILLES D'ÉVALUATION PAR ACTION

101 réponses

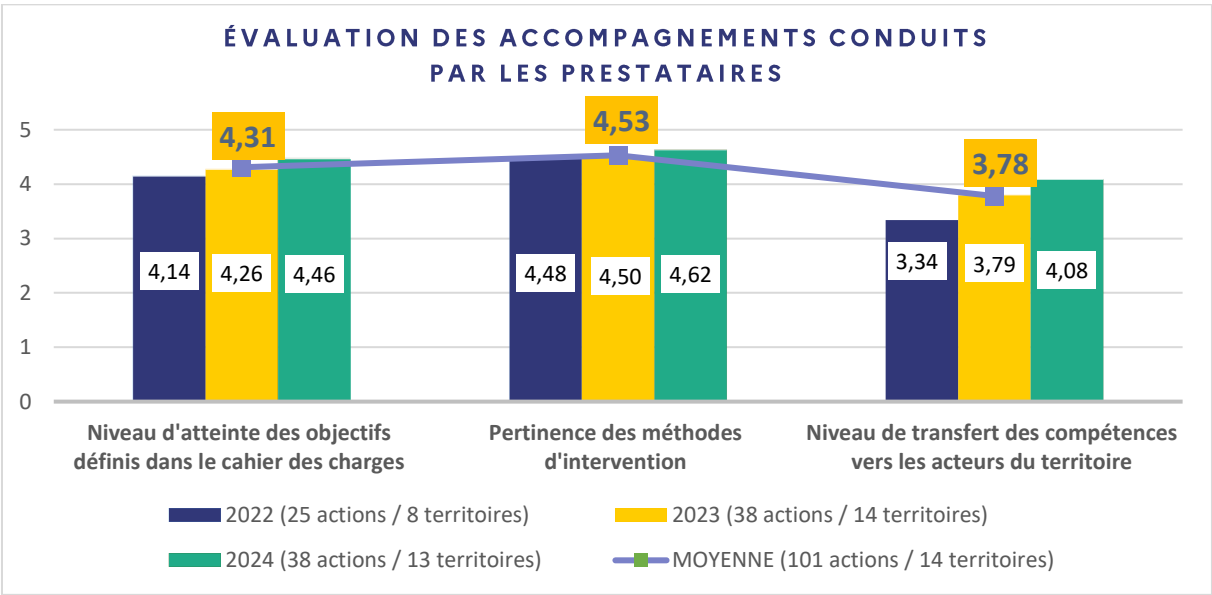
2022 : 25 actions évaluées par 8 collectivités

2023 : 38 actions évaluées par 14 collectivités

2024 : 38 actions évaluées par 13 collectivités

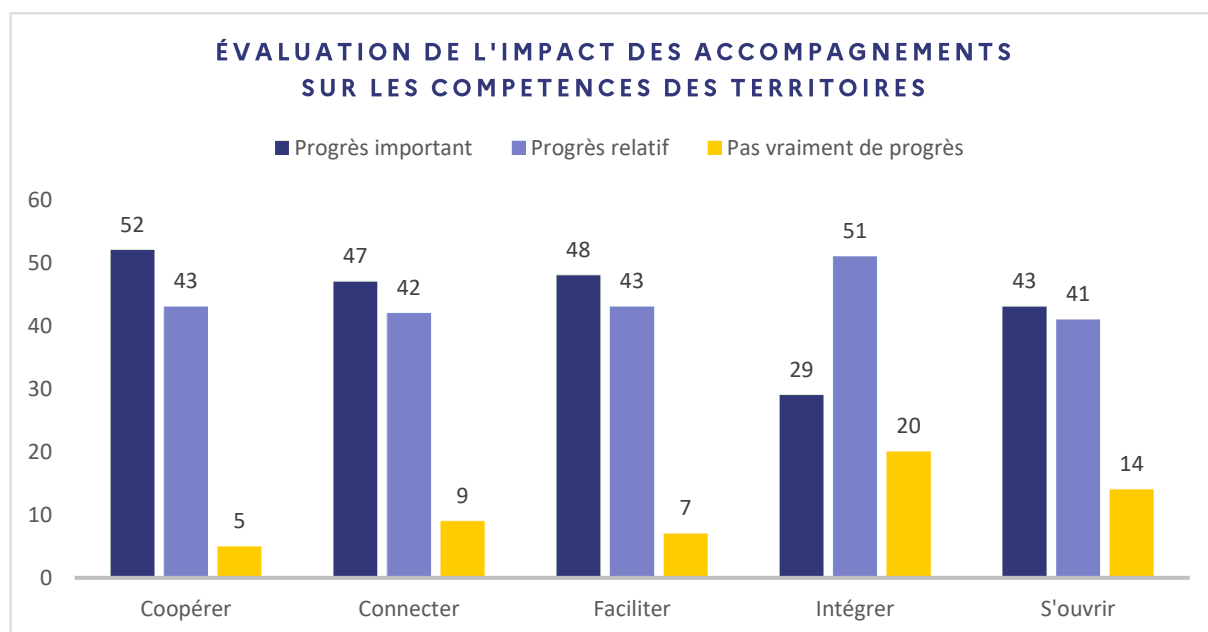
1. Qualité de la prestation d'accompagnement

	Niveau d'atteinte des objectifs définis dans le cahier des charges	Pertinence des méthodes d'intervention	Niveau de transfert des compétences vers les acteurs du territoire
MOYENNE	4,31 /5	4,53 /5	3,78 /5
2022	4,14 /5	4,48 /5	3,34 /5
2023	4,26 /5	4,50 /5	3,79 /5
2024	4,46 /5	4,62 /5	4,08 /5



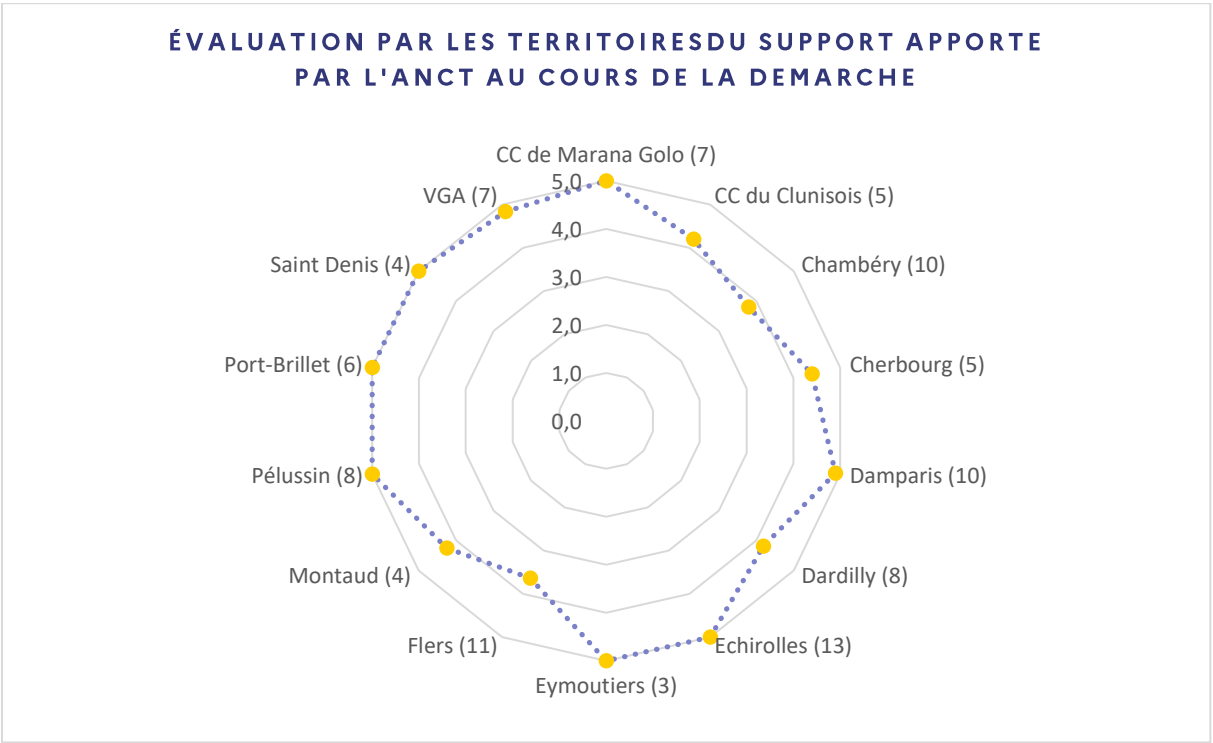
2. Niveau d'impact sur l'évolution des compétences du territoire

Compétences TDE	Nombre d'actions	Progrès important	Progrès relatif	Peu de progrès
Coopérer	52	43	5	
Connecter	47	42	9	
Faciliter	48	43	7	
Intégrer	29	51	20	
S'ouvrir	43	41	14	



3. Pertinence de l'appui de l'ANCT

	Nombre de territoires	Nombre d'actions	Pertinence de l'appui ANCT
2022	8	25	4,34 / 5
2023	14	38	4,55 / 5
2024	13	38	4,68 /5



ATELIER DEDIE AUX PRESTATAIRES

FORCES

ANCT garante du cadre

- Démarche nationale, portée par l'Etat => légitimité + capitalisation & échanges inter-territoires
- Le portage du dispositif TdE par la puissance publique garantit d'une part la centralisation des savoir-faire et des compétences, mais aussi la collecte de la mémoire des projets similaires déjà engagés sur d'autres territoires
- Positionnement particulier de l'ANCT en tant que partenaire, garde-fou, diffuseur
- Climat de confiance (à tous les niveaux)
- Un suivi régulier & transversal : réunion de synchro

Approche globale et encapacitation

- Porte d'entrée culturelle et non organisationnelle
- Approche globale (plusieurs actions en parallèle) + 3 niveaux d'acteurs (élus, agents, citoyens)
- L'encapacitation : le programme soutient sans faire à la place de
- Logique d'apprentissage, valeur accordée aux apports immatériels
- Logique de transfert de compétences

Logique expérimentale et ancrée dans le territoire

- Accompagnement sur mesure à l'intérieur d'un cadre défini
- Souplesse, adaptation de la démarche aux contraintes des T
- Temps long
- Des outils/approches créatives (design) => mode expérimental ; Ouverture du programme vers d'autres approches, mais aussi Des retours d'expériences issus d'ailleurs
- Une mise en action, accompagnement de projets (pas de théorie)

INTERNE

FAIBLESSES

Un cadre pas suffisamment affirmé parfois

- Les citoyens n'ont pas toujours été impliqués dans les actions
- Grand niveau de liberté accordé aux approches méthodologiques, comme si les prestataires finissaient par définir eux-mêmes les contours du Programme
- L'absence de référentiel de mesure d'impacts des accompagnements (en particulier pour objectiver les apports immatériels)
- Une capitalisation entre les accompagnateurs qui aurait pu être + grande et optimiser les approches

Autres

- Temps pas suffisamment long parfois
- Pas de possibilité de conventions de partenariat entre collectivité et associations (prestation)
- La distance physique entre presta et territoire
- L'absence des acteurs économiques (entreprises) dans le périmètre des actions

SWOT

SWOT

Echanges et réseau

- La mise en lien entre les territoires leur permet de partager leurs problématiques avec d'autres élus ou d'autres agents en sortant des problèmes politiques locaux
- L'insertion dans un réseau pérenne d'échange entre territoires

Cohésion territoriale

- Les ateliers qui mélangent et font se rencontrer autour d'une même table des acteurs qui autrement se côtoient rarement, permet une **appropriation collective et renforce la cohésion locale**
- Faire participer les acteurs du territoire à la **co-construction** de politiques publiques contribue à créer une **plus grande cohésion démocratique à l'échelle locale** en allant chercher à répondre le plus finement possible aux besoins réels des acteurs du territoire
- TdE participe à la **consolidation d'un sentiment de confiance partagée entre la collectivité et les citoyens**

Culture de l'engagement

- Le fait de travailler sur un projet d'envergure pour le territoire, renforce l'envie des acteurs locaux à innover, à essayer de nouvelles façons de faire. A projet spécial, outils spéciaux! Cela favorise **l'échange de compétences et le développement de pratiques reproductibles**, dont on est fier
- Le **fort ancrage territorial**, qui permet aux acteurs locaux de se saisir - dans une trajectoire absorbable et respectueuse de leur culture- de solutions pensés pour eux, qui **les met positivement en mouvement**
- Le caractère **sur-mesure de la démarche** va dans le sens d'une adaptation fine aux besoins spécifiques du territoire, en créant des solutions ancrées dans le contexte, adaptées à lui, et donc **in fine plus résilientes à long terme**
- **Création 'un cercle vertueux** de nature à générer un impact durable et inscrire la participation citoyenne de manière fluide et durable au sein de l'écosystème de la collectivité
- La révélation de toutes les forces et de ce qui existe déjà, y compris dans des formats de participation plus informels et conviviaux qui sont d'excellents atouts et dont les approches souvent trop institutionnelles ont besoin pour évoluer
- Les diagnostics de la culture locale, qui permettent de dépasser le catalogue de dispositifs de participation citoyenne qui éparpillent un peu l'intention, voire finissent par justifier leur valeur par leur seule existence

EXTERNE

Resistance au changement

- Si l'organisation est 'en silo', sans une restructuration pour favoriser la collaboration, les projets d'engagement territoriaux risquent d'atteindre un plafond capacitaire sur le plan institutionnel malgré les bonnes intentions. Autrement dit un accompagnement territorial nécessite aussi un accompagnement organisationnel pour s'assurer de la pérennité à la fois de l'engagement territorial et de l'institution qui l'anime.
- Si cela pouvait continuer encore sur 5 ans, cela serait d'autant plus puissant car des dynamiques de participation finissent par attirer des personnes plus éloignées seulement au bout de 3 à 5 ans

Freins côté territoires :

Compétences et organisation

- Condition que la collectivité ne soit pas à un niveau de maturité (amorce d'une démarche participative, idée de projet)
- Question des compétences et ressources humaines internes à la collectivité
- Les tensions internes (équipe participation et autres services)

Adhésion et engagement

- Forte hétérogénéité entre les acteurs, en particulier entre les élus sur participation
- Disponibilité réduite de l'équipe municipale
- Difficulté de mobilisation des habitants et des élus
- Difficulté à trouver les alliés (sur le territoire) nécessaires pour mener ces projets de transformation

OPPORTUNITES

MENACES

ATELIER REFLEXIF TERRITOIRE

ATELIER REFLEXIF TERRITOIRE Storyboard (1/2)

SEQUENCE	OBJECTIFS / CONTENU	OUTIL D'ANIMATION	DEROULEMENT
Introduction			
20 minutes	• Accueil • Brise-glace : « Où étiez-vous lorsque XXXXX s'est engagée dans TdE » • Contexte de l'atelier (processus global d'éval) + Objectifs de l'atelier • Agenda	TOUR DE TABLE (Contexte/Objectif : ANCT) (Agenda : Edenway)	Par rapport à l'objectif de l'atelier : penser à dire qu'il ne s'agit pas d'évaluer chacune des actions / Prise de hauteur
20 minutes	QUESTION DEROUTANTE : Quels auraient été les avantages à ne pas se lancer dans la démarche TdE ? ⇒ Dérouter avant de s'immerger & Identifier de potentiels impacts négatifs	BOCAL A POISSONS (Edenway)	Les contributions sont écrites par 1 animateur sur un paperboard (ANCT)
Partie 1 – LE CHEMIN PARCOURU			
30 minutes	ATELIER 1 (en plénière) : • Récit du début de l'aventure par les initiateurs de la démarche (10 minutes) • Pensez-vous à 1 moment fort/marquant au cours du chemin ? (3 minutes + 1 minute par P.) Permettre la prise de conscience du chemin parcouru en se remémorant les origines et la situation initiale et en réalisant l'étendue des initiatives lancées et accompagnées	MISE EN RECIT (Réfèrent T) POSITIONNEMENT DES POST-IT SUR LE CHEMIN (Edenway)	⇒ Consigne : 1 post-it par moment ⇒ Chaque participant se lève pour venir positionner le post-it sur le chemin après l'avoir partagé aux autres ;
Partie 2 – LES CHANGEMENTS SURVENUS			
40 minutes	ATELIER 2 (individuel) : • Qu'est-ce qui a changé ? Qu'est-ce qui se passe différemment aujourd'hui ? (20 minutes) • Parmi les changements collectés, lesquels vous paraissent les plus durables ? (10 minutes) • En quoi cette expérience vous a-t-elle transformé à titre personnel ? De quelle façon ? Pourquoi ? ⇒ Appréhender les évolutions au sein de la collectivité et les impacts en termes d'évolution des acteurs (pour ceux qui veulent)	MONTGOLFIERE (Laure) ou PELOTE (ANCT) GOMMETTES (durabilité) Edenway A MAIN LEVEE (Edenway) (Transfo perso) Pas d'obligation	⇒ Poser les questions les unes après les autres Q1* : (Edenway) 1 animateur reformule le changement exprimé et l'autre animateur, l'écrit sur un post-it et le colle sur la planche d'impact (caché/de dos vis-à-vis des participants ; ne montrer le résultat qu'à la fin) Q2 : Distribution de 4 gommettes par participant (à adapter) => les participants les répartissent sur la planche selon durabilité de l'impact ; Petite synthèse à la fin (Edenway) Q3 : Les contributions sont écrites par 1 animateur sur un paperboard Référence possible à la grille des savoir-faire TdE* (Edenway)
10 minutes	- PAUSE		

ATELIER REFLEXIF TERRITOIRE

Storyboard (2/2)

* LES 5 SAVOIR-FAIRE **TdE**

1. COOPERER : NOURRIER LES CAPACITÉS COLLECTIVES À COOPÉRER SUR UN TERRITOIRE
2. CONNECTER : NOURRIER LES CAPACITÉS COLLECTIVES À DÉPASSER CES PEURS ET CONNECTER LES HABITANTS AUX INSTITUTIONS DE LEURS TERRITOIRES
3. FACILITER : CAPACITÉ À FAIRE VIVRE HARMONIEUSEMENT LES RÉFLEXIONS ET PROJETS PARTAGÉS
4. INTEGRER : APPRENDRE À INTÉGRER CES PROCESS AU COEUR DES MÉCANIQUES INSTITUTIONNELLES, SUR LE LONG TERME, DE FAÇON TRANSVERSALE
5. S'OUVRIR : ROMPRE AVEC LES LOGIQUES DE SILOS ET DE CHASSES GARDEES, ET APPRENDRE À NOUER DES LIENS AU DELA DE SON PROPRE ECOSYSTEME ET TERRITOIRE

* LA MONTGOLFIERE

Proposer aux participants de se placer en cercle (on change de place dans la pièce ou on change de pièce, on va dehors... on se dérouté), les accompagner oralement sur ce qu'ils vivent.
Utiliser le "JE"

Porter attention à ce que chacun et chacune puisse s'exprimer.

Déroulé :

Je monte (nous montons) dans une montgolfière...

fermer les yeux,

Elle s'élève lentement...

ouvrir les yeux

Un temps de réflexion (2 minutes environ)

En me penchant, qu'est-ce que j'observe?

Qu'est-ce que je distingue?

Est-ce que je me vois, qu'est-ce que je vois de moi, de nous?

Partie 3 – LA PROJECTION SOUHAITABLE

40 minutes	ATELIER 3 (collectif) : • Qu'est-ce qui permettra de poursuivre la dynamique engagée, après TdE ? Quels sont les leviers ? • Qu'est-ce qui pourrait interrompre la dynamique engagée ? Quels sont les freins/points de vigilance ? • Quels seraient vos besoins (en interne de la collectivité et dans la relation au territoire) ? ⇒ Permettre la projection, collecter des besoins, idées de support nouveau de la part de l'ANCT	WORLD CAFE (ANCT + Edenway)	✓ 1 gros par question ✓ 1 mémoire de table par groupe = animateur + réf - T => sur paperboard ✓ Temps dégressif de réflexion : 10 min / 7 min / 5min ✓ Restitution : 5 minutes par mémoire de table
Conclusion			
20 minutes	• Partage d'un témoignage de la part de l'ANCT concernant l'expérience vécue avec ce territoire => Anecdote • Décluse : Comment ai-je vécu ce moment ? Avec quoi je repars ? (éventuellement) Qu'est-ce qui m'a manqué?	RECIT (ANCT + Edenway) TOUR DE TABLE (ANCT)	⇒ Se référer à l'anecdote territoire ⇒ Animateurs formalisent les contributions de la décluse sur un paperboard ou cahier

ENTRETIEN DE CLOTURE DU PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT TERRITOIRES D'ENGAGEMENT

Objectif : « boucler la boucle » de l'accompagnement TdE & **engager l'étape suivante**

Introduction : (15 min)

- En cette fin de démarche, comment vous sentez-vous (enthousiaste, découragé ...), quel est votre état d'esprit ?
- Qu'avez-vous pensé de l'atelier réflexif ? de ce qu'il en est sorti, êtes-vous étonnés ? avez-vous pris conscience de nouvelles choses ?

I- Bilan des actions mises en œuvre sur le territoire & Revue des changements observés : (30 min)

- ⇒ *Discussion selon réponses apportées au sondage*
- ⇒ Questions complémentaires :
 - Quel niveau d'impact de la conduite de la démarche sur la charge de travail, la charge mentale ?
 - Si vous pouviez redémarrer la démarche, que feriez-vous différemment ?

II- Précision des projections : (30 min)

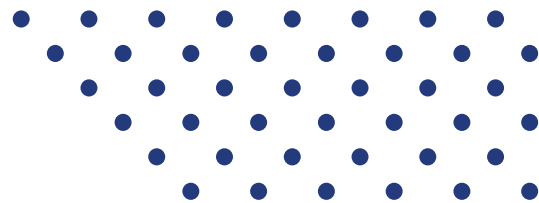
- Quel plan d'actions pour la suite ? quel prochain pas ?
- Comment cela pourra-t-il se traduire dans la feuille de route du prochain mandat ?
 - Cela se traduit-il par une évolution de la vision de la participation citoyenne de la collectivité et donc de la stratégie qui en découle ?
 - Comment cela peut -il s'inscrire dans des process ou des procédures (en particulier pour les intercommunalités) ?
 - Comment cela peut -il se traduire dans une nouvelle organisation ?
- Un budget interne sera-t-il fléché pour continuer à mobiliser une ingénierie externe en matière de participation citoyenne ?

Conclusion : (15 min)

- ⇒ Les suites de l'accompagnement : *discussion selon réponses apportées au sondage*
- ⇒ Question complémentaire : Que seriez-vous prêt à faire, vous ? Quel type de contribution pourriez-vous apporter ? (Idée de la « brigade volante »)

• **Lien vers le sondage :**

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc4LF3hASiZrWkxkGGkeRCPCgu6D1hyTj_1mgMSwr1_cEOkiA/viewform?usp=sharing



Territoires d'engagement

COOPÉRER POUR TRANSFORMER

Trois années d'accompagnement au plus près des collectivités pour faire émerger
une culture durable de la coopération

RAPPORT D'ÉVALUATION



Réalisation : Agence nationale de la cohésion des territoires - Crédits photos : ANCT - Janvier 2026