



Territoires d'engagement

**Enseignements et propositions pour une culture
locale de la participation et de la coopération**

SYNTHÈSE - RAPPORT D'ÉVALUATION

CONTEXTE ET AMBITION



La démocratie participative est une attente forte des citoyens, mais les collectivités locales peinent souvent à la mettre en œuvre de manière pérenne et efficace, par manque de méthodes, de compétences ou de soutien adapté. Pour répondre à ce défi, l'ANCT a lancé en 2021 le dispositif Territoires d'engagement (TdE), une initiative expérimentale et transformative visant à :

- Ancrer une culture de la coopération entre élus, agents et habitants ;
- Renforcer les compétences en matière de participation citoyenne ;
- Faire émerger des projets concrets co-construits avec les habitants.

Ce rapport dresse le bilan de trois années d'accompagnement auprès de 15 collectivités pilotes aux profils variés (communes, EPCI). Il en tire des enseignements clés et propose une feuille de route ambitieuse pour amplifier cette démarche à partir de 2026.

BILAN

Des transformations profondes à consolider

Les retours d'expérience des acteurs impliqués dans la démarche montrent que Territoires d'engagement a accompagné de réels changements, tant en interne au sein des collectivités, dans les manières de travailler, qu'en externe dans les relations avec les habitants et les acteurs locaux.

De nouvelles pratiques au sein des collectivités

- Un changement **de vision de la participation**, progressivement moins perçue comme une contrainte, une charge ou un risque mais plus comme un levier d'action publique pour améliorer la qualité et la robustesse des projets. Les habitants sont désormais considérés comme des partenaires et non seulement comme des bénéficiaires ou des opposants.
- Des **compétences renforcées** par l'action : Les élus et les agents ont développé des savoir-faire et des compétences de conception, de facilitation et d'animation de formats participatifs, faciles à remobiliser dans de nouveaux projets. Ces apprentissages se sont faits en marchant en mettant en œuvre des projets concrets.
- Des **évolutions organisationnelles** : Différents types de changements dans les fonctionnements internes ont été observés : des relations apaisées entre élus et agents, un travail plus transversal entre les services, une planification pluri-annuelle des projets participatifs ou la création d'un nouveau service dédié à la participation citoyenne.

Ces transformations restent sensibles aux orientations politiques et doivent être consolidées dans le temps.

De nouvelles capacités d'action et de contribution des habitants et des acteurs du territoire

- Une **posture plus proactive des citoyens contributeurs**, moins dans la doléance individuelle et plus dans la construction collective de solutions.
- Un **marqueur de l'identité territoriale** : dans certains territoires, la participation est devenue un élément fort de l'image du territoire.

Cette dynamique est progressive : elle touche d'abord les habitants et acteurs qui ont été directement impliqués dans les dispositifs. L'enjeu est de la diffuser plus largement à d'autres publics et d'autres politiques publiques.



LES CONDITIONS DE RÉUSSITE ✓

L'analyse des 15 parcours montre, malgré la diversité des contextes, quatre éléments déterminants pour la réussite de la démarche :



➤ **Un portage politique et administratif fort** : l'engagement conjoint de l'exécutif et de la direction générale des services est une condition première pour maintenir la dynamique dans la durée. Les deux collectivités qui ont abandonné le parcours avant son terme semblaient manquer précisément de cet alignement.



➤ **Une capacité d'action** au sein de la collectivité : le parcours nécessite des ressources humaines dédiées pour porter et animer la démarche (chefs de projet, doctorants CIFRE, VTA).



➤ **Un cadre d'accompagnement rigoureux et structuré**, garant de la méthode : l'accompagnement de proximité proposé par TdE combinant exigence et souplesse, a permis aux collectivités d'oser des formats nouveaux.



➤ **L'inscription dans le temps long**, avec un vrai droit à l'erreur : Les changements profonds ne peuvent s'ancrer que dans la durée. Les parcours de trois ans ont permis aux collectivités de persévérer malgré les obstacles.

CONCLUSION

Participation et coopération, un levier de transformation publique et de résilience territoriale

Le dispositif Territoires d'engagement constitue un outil robuste de transformation de l'action publique locale qui contribue à mettre l'État en soutien direct des collectivités pour :

- **Répondre concrètement aux défis de la transition écologique et de la cohésion sociale**, en partant des réalités locales ;
- **Sécuriser les projets** de territoire à fort impact, en créant de l'adhésion ;
- **Réduire les inégalités territoriales**, en soutenant et outillant les territoires les plus vulnérables.

ENSEIGNEMENTS ET PROPOSITIONS

Comment passer à l'échelle ?

Ce qui fonctionne et doit être conservé

Le dispositif Territoires d'engagement a démontré la pertinence des accompagnements proposés qui s'appuient sur :

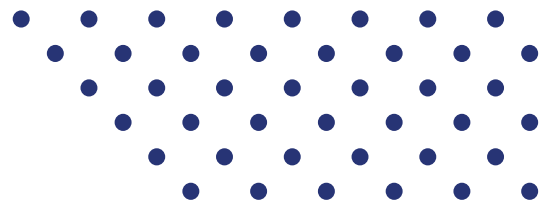
- Une approche de **transformation culturelle**, au-delà de la mise à disposition d'outils ;
- L'apprentissage par **l'expérimentation**, à travers des projets concrets et des résultats tangibles à court terme ;
- Un accompagnement de **proximité** adapté aux réalités locales ;
- Le soin porté à la **qualité des relations** entre les différentes parties prenantes : la **confiance** est le moteur de la coopération.

Ce qu'il faut renforcer pour 2026

Pour déployer plus largement le dispositif, plusieurs axes doivent être consolidés :

- Une **phase de cadrage initial approfondie** : en clarifiant les critères d'éligibilité et de sélection des territoires et en formalisant davantage les engagements réciproques de l'ANCT et des collectivités dans la dynamique de transformation ;
- Un **investissement dans la capitalisation et la diffusion** des apprentissages au sein des territoires pour éviter que la participation ne se limite à un cercle restreint de convaincus, et plus largement auprès des collectivités accompagnées par l'ANCT ;
- Un **recentrage sur l'ingénierie collective** : en développant les **parcours d'accompagnement collectifs** sur des thématiques stratégiques et en structurant l'animation d'une **communauté apprenante** à travers des rencontres annuelles, la mise à disposition de ressources et de retours d'expériences pour s'acculturer, s'entraider et faciliter le passage à l'action.





Territoires d'engagement

ENSEIGNEMENTS ET PROPOSITIONS POUR UNE CULTURE LOCALE DE LA PARTICIPATION
ET DE LA COOPÉRATION

SYNTHÈSE - RAPPORT D'ÉVALUATION

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

