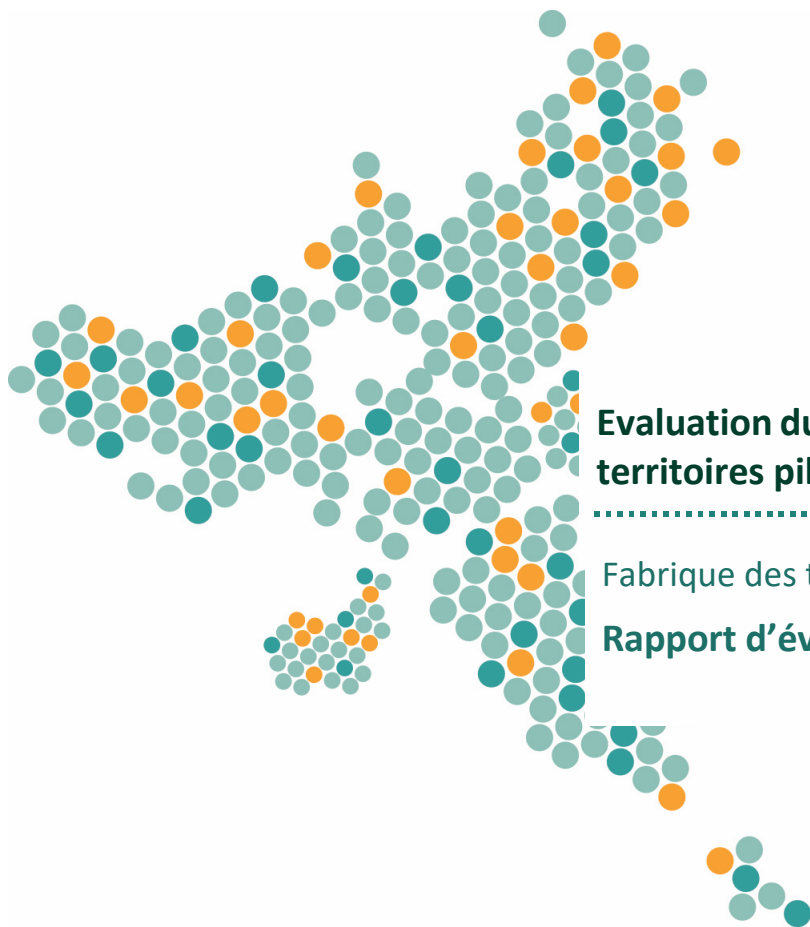


QUADRANT CONSEIL



Evaluation du parcours d'accompagnement des territoires pilotes

Fabrique des transitions – Février 2023

Rapport d'évaluation



Table des matières

1. Préambule	3
2. En synthèse :	7
4. Réponse aux questions évaluatives	12
6. Pistes de recommandations.....	27
7. Annexes	29
Notes de fin :	32

Contacts :

Vincent Honoré, QUADRANT CONSEIL, 5bis, rue Martel – 75010 Paris – France

+ 33 (0)1 85 08 13 80 – www.quadrant.coop

Équipe d'évaluation : Marc Tevini, Quadrant Conseil ; avec la contribution de Xavier Delposen, Coévolution, pour les études de cas.

Nous adressons nos remerciements à toute l'équipe de la Fabrique des transitions, à ses alliés et aux territoires engagés pour leurs précieuses contributions au parcours et à cette évaluation.

1. Préambule



LE PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT EN QUELQUES MOTS

Mi-2021, la Fabrique des transitions (FDTⁱ) a lancé un parcours visant à accompagner un groupe de territoires pilotes dans leur démarche de transition. Celui-ci vient compléter d'autres types d'accompagnement mis en place par la FDTⁱⁱ, et est cofinancé par l'ADEME et la Fondation Crédit Coopératif.

Les territoires et participants

Au total, 10 territoires ont participé à ce parcours, via la composition de **délégations territoriales** qui devaient chacune être composée d'au moins un membre des **4 fantastiques**ⁱⁱⁱ à savoir : un élu, un agent de la collectivité embarquée, un acteur socio-économique et un représentant de l'État sur le territoire.

Tableau 1 : Liste des territoires participants par Région

 Territoires participants	Régions		
- Commune de Lomme (> 20 000 hab.)	Hauts-de-France		
- Commune de Vimy (< 4 000 hab.)			
- Communauté urbaine d' Arras (> 100 000 hab.)			
- Communauté d'agglomération du Beauvaisis (> 100 000 hab.)			
- Commune de Saint-Jean de Braye (> 20 000 hab.)	Centre – Val de Loire		
- Commune de Reugny (< 2 000 hab.)			
- Commune d' Annecy (> 100 000 hab.)	Auvergne Rhône-Alpes		
- Commune de Faverge-Seythenex (> 10 000 hab.)			
- Rodez agglomération (> 50 000 hab.)	Occitanie		
- PETR ^{iv} de l' Albigeois et des Bastides (> 50 000 hab.)			
 Une délégation par territoire, qui doit être composée d'au moins :			
Un élu	Un agent	Un acteur socio-économique	Un représentant de l'État

Le déroulement du parcours

Le parcours est composé de **5 grandes phases d'accompagnement**, dont certaines en commun avec tous les territoires (tronc commun, modules d'approfondissement et session conclusive) et d'autres plus spécifiques à chaque territoire (diagnostic et accompagnement de terrain).

Figure 1 : Les différentes phases du parcours



LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION EN QUELQUES MOTS

Dans la même logique que l'ensemble du parcours, la démarche d'évaluation a été confiée à l'un des alliés de la FDT : Quadrant Conseil, SCOP spécialisée en évaluation de politique publique.

Les questions d'évaluation

La démarche d'évaluation s'articule autour de **2 questions d'évaluation** sélectionnées avec un comité de pilotage représentatif des différentes parties prenantes :

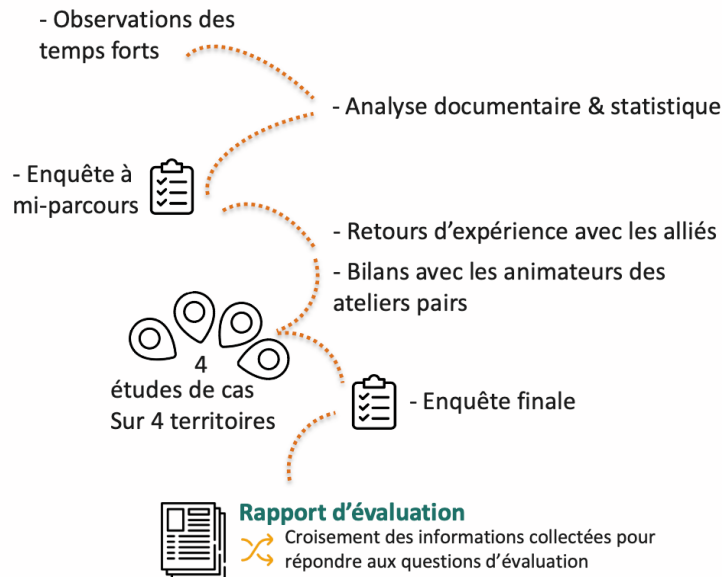
?

Question 1 : Dans quelle mesure le parcours **préfigure-t-il une nouvelle manière d'accompagner les territoires** dans leur démarche de transition ?

Question 2 : Dans quelle mesure le parcours a-t-il **permis aux territoires accompagnés d'amorcer ou accélérer** leur démarche de transition ?

Déroulement de l'évaluation

Après avoir défini le référentiel d'évaluation et la logique d'intervention (voir en page suivante), l'évaluation a mobilisé différents outils de collecte d'information tout au long du parcours :



Les conclusions du présent rapport d'évaluation ont été discutées avec l'équipe de la FDT et un groupe d'alliés accompagnateurs des territoires lors d'une session « retour d'expérience » destinée à capitaliser sur les enseignements de l'évaluation. Cette session a également été l'occasion de co-construire une série de recommandations présentées en fin de document.

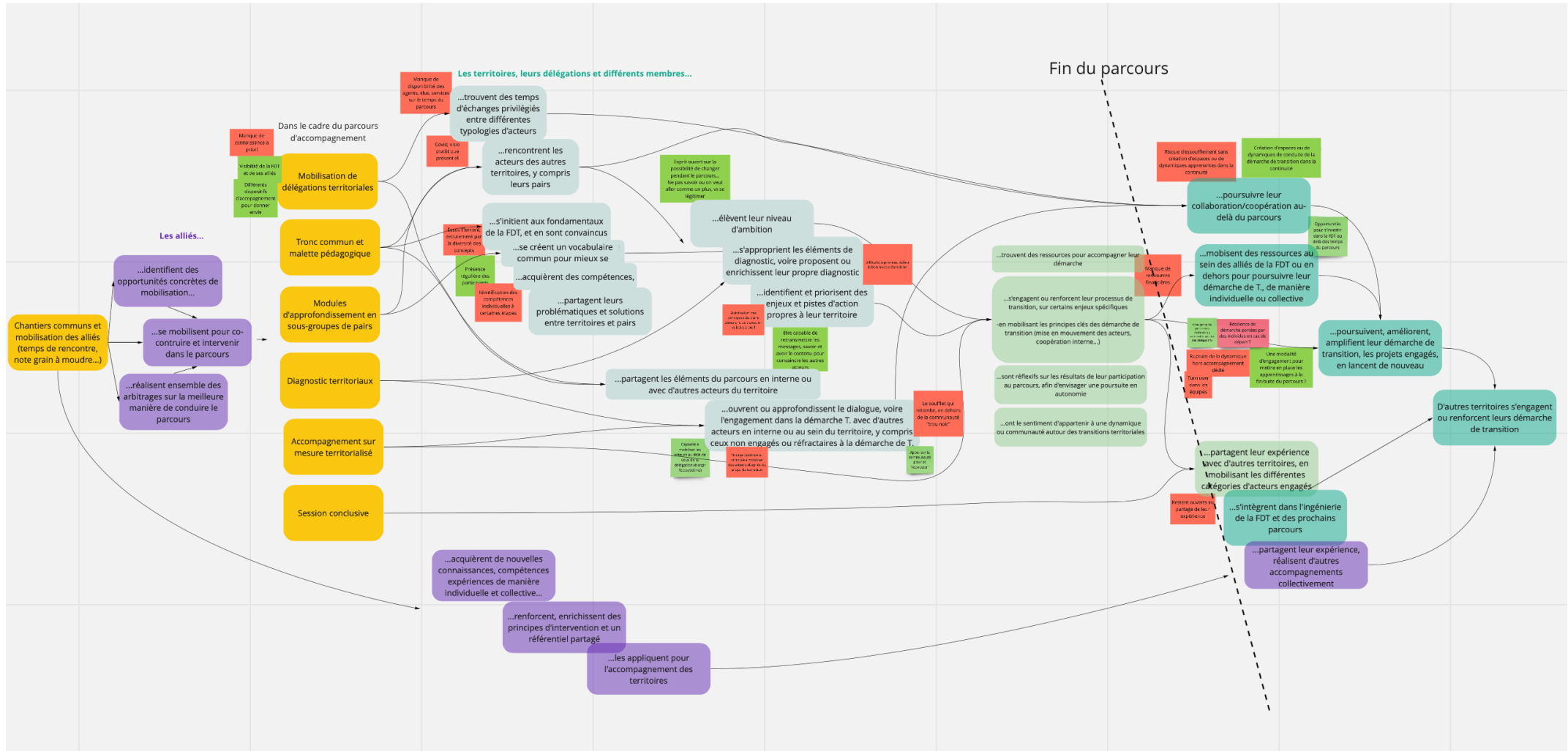
Les rapports de collecte des différents outils déployés sont disponibles dans les annexes au présent rapport.

Principales limites :

Les principales limites à prendre en compte à la lecture de ce rapport sont :

- Au moment de la rédaction de ce rapport, certains accompagnements sont encore en cours de réalisation ;
- Les études de cas réalisées auprès d'un échantillon de 4 territoires - à savoir communauté d'agglomération (CA) du Beauvaisis ; commune de Saint-Jean de Braye ; commune de Faverges-Seythenex ; et PETR de l'Albigeois et des Bastides – ont notamment été sélectionnées afin de représenter les différentes régions et taille de collectivités participantes. Elles sont un apport précieux pour approfondir et illustrer les effets du parcours, mais leur représentativité ne peut être garantie au-delà de ces deux critères.
- L'enquête réalisée en fin de parcours possède des limites en matière de représentativité des territoires et types d'acteurs, avec une surreprésentation des élus et acteurs socio-économiques.

Figure 2 : Logique d'intervention du parcours d'accompagnement



2. En synthèse :

EN QUELQUES MOTS :

Lancé mi-2021, le parcours d'accompagnement des territoires pilotes de la FDT constitue **une étape importante dans la volonté d'appuyer un changement d'échelle dans le déploiement de démarches de transitions territoriales en France**. Si, depuis près de 10 ans, un ensemble riche de travaux d'évaluation et de recherche-action ont permis de capitaliser sur des principes clés à retenir d'un ensemble d'initiatives pionnières, le parcours proposait de **tester un dispositif d'appui pour favoriser ce type de démarche auprès d'un ensemble plus large de territoires volontaires** : les 10 territoires pilotes engagés dans le parcours et leurs délégations.

Transmettre les fondamentaux issus de la capitalisation des initiatives pionnières, parfois menées depuis plusieurs décennies, est une réelle gageure. Le tronc commun proposé en début de parcours a bien permis une première sensibilisation des participants à certains des principes clés (coopération, mise en récit...), mais le parcours offre aussi et surtout **l'opportunité de révéler et venir travailler des enjeux propres aux démarches de transition des territoires engagés**, en lien avec ces principes clés, notamment via le diagnostic et l'accompagnement de terrain.

En début de parcours, la situation est en effet souvent similaire sur les territoires participants. Ces derniers ont, a minima, une réelle envie de s'engager ou renforcer leur démarche de transition, mais ils **rencontrent certains obstacles majeurs, souvent en interne aux collectivités, et notamment un manque de vision claire ou partagée de la transition qu'ils souhaitent engager, ou encore un travail en transversalité ou en coopération encore difficile**.

Ces difficultés sont plus ou moins identifiées, discutées ou partagées au départ, et peu de dispositifs d'accompagnement viennent les aborder. Le parcours et la FDT sont alors identifiés comme les seuls à pouvoir intervenir sur ces questions, et les alliés se mobilisent pour y répondre, car ils y trouvent une occasion unique de croiser leurs approches, de se confronter au terrain, ou comme dirait l'un d'entre eux « d'avoir un prototype à débattre ».

Pour les acteurs qui acceptent de jouer le jeu, ces problèmes jusqu'ici peu traités vont gagner en visibilité, et le parcours en crédibilité tout au long de son déploiement, et venir en général convaincre un ensemble plus large d'acteurs de s'y engager. **Ce premier diagnostic partagé, et la volonté de s'engager dans les réponses à y apporter, notamment en interne aux collectivités, est ainsi un des premiers résultats importants du parcours**.

Néanmoins, des freins importants sont rencontrés dans l'engagement d'une diversité d'acteurs dans le parcours, notamment des « décideurs » (élus, directions) de certains

territoires qui ne sont pas convaincus par l'approche proposée ou qui peuvent être réticents à aborder des sujets en lien les modalités de travail et de coopération. L'équipe de la FDT et les alliés mobilisés peuvent néanmoins parfois contourner ces freins, par exemple en accompagnant les acteurs engagés dans le parcours à formuler un message commun aux acteurs absents. Au-delà de ses freins, l'engagement des acteurs dans le parcours a également été freiné par le temps important nécessaire pour se mobiliser à ses différentes étapes.

En fin de parcours, au-delà du diagnostic partagé et de la volonté des acteurs de s'engager dans les réponses à y apporter, **les démarches de transitions accompagnées se trouvent ainsi principalement renforcés par une première mise en œuvre et expérimentation de projets traités dans le cadre de l'accompagnement de terrain**, notamment concernant les modalités de travail et de coopération en interne. Ces nouvelles pratiques de coopération, renforcées également par le travail en délégations, dépassent le champ des projets expérimentés dans le cadre du parcours pour venir contribuer à d'autres projets ou politiques afin de mieux intégrer la thématique des transitions et ses principes clés, ou en facilitant les relations avec certains acteurs.

Certaines limites apparaissent également, et parmi elles **la faible place donnée aux acteurs socio-économiques du territoire**, en dehors des collectivités engagées, qui peut générer une certaine confusion ou frustrations sur les débouchés du parcours pour certains d'entre eux.

PRINCIPALES CONCLUSIONS :

Les principales conclusions sont présentées dans un premier temps ci-dessous, puis la réponse plus détaillée aux questions évaluatives est présentée dans la partie suivante.

Question 1 : Dans quelle mesure le parcours préfigure-t-il une nouvelle manière d'accompagner les territoires dans leur démarche de transition ?

Cette première question avait vocation à décrire et qualifier le parcours, et plus particulièrement sa dimension expérimentale ou innovante notamment en miroir d'autres accompagnements proposés sur cette thématique. Il s'agissait de se concentrer sur la mobilisation des principes clés issus des précédentes démarches d'expérimentation de transition territoriale, la mise en œuvre de certaines modalités distinctives du parcours (délégation multi-acteurs, communauté apprenante, pair-à-pair) ou encore la révélation d'autres modalités ou mécanismes distinctifs du parcours.

Conclusion 1. Le parcours d'accompagnement de la FDT a permis de proposer un accompagnement inédit en appui aux démarches de transition territoriales, en s'appuyant sur les principes clés des précédentes initiatives de transition et sur ses alliés pour aborder notamment des thématiques comme l'organisation des processus coopératifs, la place du leader et la mise en récit.

Conclusion 2. Le parcours permet ainsi aux territoires accompagnés d'aborder certains socles des démarches de transition qu'ils ont encore peu eu l'occasion de mobiliser et pour lesquels il n'existe pas d'autres ingénieries ou appuis mobilisables pour répondre aux problématiques qu'ils rencontrent.

Conclusion 3. Le parcours est bien parvenu à mettre en œuvre certaines de ses modalités distinctives comme la mobilisation d'une communauté apprenante et le pair-à-pair, mais c'est moins le cas en ce qui concerne la pleine mobilisation de délégations multi-acteurs.

Conclusion 4. D'autres modalités d'intervention caractérisent également le parcours : comme l'appui sur le capital de visibilité et de légitimité des précédentes expériences de transition, et plus particulièrement celle de Loos-en-Gohelle incarnée par Jean-François Caron et qui constitue un puissant levier de mobilisations des acteurs dans le parcours ; ou encore une posture et un travail d'accompagnement informel par les équipes de la Fabrique, en complément des temps d'accompagnement formels prévus dans le cadre du parcours, par exemple pour sécuriser l'engagement des acteurs.

Conclusion 5. Les alliés de la FDT se sont pleinement investis dans la co-construction et la mise en place du parcours, (de manière large lors du tronc commun ou via un groupe plus réduit pour l'accompagnement de terrain des territoires), qui a constitué une opportunité de croiser leurs approches et de produire des documents de capitalisation tout en proposant un accompagnement de qualité.

Conclusion 6. Les modalités de travail proposées aux acteurs des territoires dans le cadre du parcours, et plus particulièrement lors de l'accompagnement de terrain, donnent une part importante à la mobilisation et à la mise en capacité des acteurs au-delà d'une simple logique de prestation, en s'appuyant sur des pratiques à la croisée de l'intelligence collective, de l'ouverture d'espaces de coopération et de la mise en récit.

Conclusion 7. Le parcours a néanmoins mobilisé, pour les étapes en commun entre délégations comme le tronc commun, une approche pédagogique jugée parfois trop théorique et ne laissant pas assez de place aux apports et au travail en commun des participants.

Conclusion 8. L'approche par la composition de délégations n'a pas permis de mobiliser pleinement tous les types d'acteurs au sein des différents territoires, et plus particulièrement les acteurs socio-économiques, et le parcours s'est concentré sur certaines phases sur les collectivités et leurs enjeux internes.

Conclusion 9. Le parcours a demandé un investissement en temps très important pour les alliés mobilisés pour la mise en œuvre du parcours, comme pour les acteurs des territoires engagés.

Conclusion 10. L'investissement en temps relativement important, et parfois peu anticipé, nécessaire pour s'engager pleinement dans le parcours et ses différentes phases a contraint la participation des acteurs territoriaux à l'ensemble démarche.

En synthèse : Le parcours préfigure une nouvelle modalité d'accompagnement des territoires dans leur démarche de transition dans la mesure où il vient mobiliser certains principes clés issus de précédentes initiatives, peu abordés dans d'autres cadres, tout en s'appuyant sur la participation et la mise en capacité des alliés de la FDT et des territoires engagés. Il possède néanmoins plusieurs limites comme le temps important nécessaire pour y participer, une mobilisation des acteurs hétérogène selon les délégations, une intégration moins importante des acteurs socio-économiques dans certaines phases et une approche pédagogique laissant trop de place aux apports théoriques lors des temps communs du parcours.

Question 2 : Dans quelle mesure le parcours a-t-il permis aux territoires accompagnés d'amorcer ou accélérer leur démarche de transition ?

Cette seconde question concerne plus particulièrement les effets du parcours sur les démarches de transition des territoires accompagnés. La réponse est structurée en suivant différents niveaux de résultats attendus : renforcement des relations entre les acteurs du territoire ou en dehors du territoire, apprentissages sur les fondamentaux des démarches de transitions, renforcement des démarches de transition, et suites envisagées au parcours et aux démarches de transition.

Conclusion 11. Le parcours a bien permis de renforcer les liens entre les différents types d'acteurs du territoire, notamment en offrant une opportunité et un cadre d'échanges élargi propice au partage des principaux enjeux et difficultés rencontrés dans le cadre des différentes démarches de transition.

Conclusion 12. Les acteurs des collectivités, élus et agents, ont également pu initier des modes travail plus transversaux et coopératifs lors des accompagnements de terrain lorsque cette thématique était plus particulièrement ciblée.

Conclusion 13. Le parcours a bien permis de renforcer les liens entre les différents territoires et entre pairs, notamment pour les élus, les agents des collectivités et services de l'État, mais dans une moindre mesure pour les acteurs socio-économiques.

Conclusion 14. Les ateliers entre pairs ont permis de créer un cadre de parole libre, où les participants ont pu mettre en perspective leur situation avec celle de leurs pairs des autres territoires, mais leurs retombées directes sur les démarches de transition territoriales sont questionnées par différents types d'acteurs, au moins à court terme.

Conclusion 15. Il ne semble pas encore exister de liens affirmés et pérennes entre les territoires en dehors des temps proposés par les parcours, mis à part dans certains cas en Hauts-de-France.

Conclusion 16. Le parcours a bien permis aux participants de réaliser des apprentissages sur les fondamentaux d'une démarche de transition principalement par deux leviers combinés - apport de connaissance, puis mise en pratique lors des phases de diagnostic et d'accompagnement de terrain.

Conclusion 17. Ces différents apprentissages permettent alors aux acteurs engagés, dans la limite du périmètre de leur participation, de prendre du recul et mieux comprendre les enjeux d'une démarche de transition ou encore de s'inspirer des modalités de travail expérimentées lors des phases d'accompagnement de terrain.

Conclusion 18. Au final, le parcours via la combinaison de ses différentes phases d'accompagnement, a bien permis de renforcer les démarches de transitions des territoires accompagnés concernant 7 points clés : une meilleure appréhension des enjeux d'une démarche de transition ; un diagnostic partagé des principaux enjeux et difficultés de leur démarche ; un renforcement de l'intérêt et de l'engagement des acteurs ; & de la coopération entre acteurs du territoire et au sein des collectivités engagées ; une meilleure appréhension des évolutions à donner à leur démarche ; une première mise en œuvre et expérimentation de projets dans le cadre du parcours, notamment sur les modalités de travail et de coopération en interne ; la contribution à certains projets ou politiques en cours afin de mieux intégrer la thématique des transitions et ses principes clés ou en facilitant les relations

avec certains acteurs.

Conclusion 19. Les effets directs du parcours peuvent être limités par une mobilisation d'un noyau dur d'acteur ayant vécu l'expérience du parcours mais difficilement au-delà, un manque d'implication des élus « décideurs » ou encore car les actions réalisées dans le cadre du parcours sont considérées comme insuffisamment concrètes par certains acteurs.

Conclusion 20. Les suites envisagées au parcours ou aux démarches de transition territoriale concernent la mise en œuvre d'actions d'information et de diffusion des enseignements du parcours sur le territoire voire au-delà ; la poursuite des actions initiées dans le cadre du parcours ; la poursuite du travail avec les autres territoires par des rencontres régulières, avec les alliés par des suites d'accompagnement et avec la FDT pour continuer à approfondir leur connaissance des démarches de transition, innover et soutenir la suite des actions initiées.

En synthèse : Le parcours permet principalement aux territoires de renforcer leur démarche de transition par une meilleure appréhension partagée des enjeux et des évolutions y apporter, un renforcement de l'engagement et des liens entre les acteurs mobilisés, et une première mise en œuvre et expérimentation de projets dans le cadre du parcours, notamment sur les modalités de travail et de coopération en interne. Des apports néanmoins limités par la pleine participation des acteurs au-delà d'un noyau dur, et notamment des élus « décideurs ». Les suites du parcours peuvent prendre différentes formes, de la diffusion et partage des acquis et de cette expérience plus largement au sein du territoire ou dehors à la poursuite de travaux en commun entre territoires, avec les alliés, et avec la FDT.

4. Réponse aux questions évaluatives

QUESTION 1 : DANS QUELLE MESURE LE PARCOURS PRÉFIGURE-T-IL UNE NOUVELLE MANIÈRE D'ACCOMPAGNER LES TERRITOIRES DANS LEUR DÉMARCHE DE TRANSITION ?

Cette première question avait vocation à décrire et qualifier le parcours, et plus particulièrement sa dimension expérimentale ou innovante notamment en miroir d'autres accompagnements proposés sur cette thématique. Il s'agissait de se concentrer sur la mobilisation des principes clés issus des précédentes démarches d'expérimentation de transition territoriale, les modalités distinctives mise en œuvre (délégation multi-acteurs, communauté apprenante, pair-à-pair) ou encore la révélation d'autres modalités ou mécanismes distinctifs du parcours.

Un accompagnement inédit en appui aux démarches de transition territoriales

Tout comme la structuration de la FDT, le parcours fait suite à plusieurs initiatives pionnières, « démonstrateurs » et recherches-actions sur les démarches de transitions territoriales, notamment soutenues par l'ADEME^v. Ces démarches ont permis de poser certains principes clés (nommés selon les cas « invariants », « balises », « enseignements », « résultats »), particulièrement utiles pour décrire le parcours.

Le parcours **mobilise plus particulièrement 5 principes clés** (voir le tableau ci-dessous) liés au recours à l'expertise, l'innovation et l'expérimentation, l'organisation des processus coopératifs en interne aux collectivités, le questionnement de la place du leader, la coopération entre acteurs du territoire, la mise en récit, ainsi que l'implication des habitants. Certains d'entre eux, comme la coopération interne et la place du leader, étaient jusqu'alors encore peu traités dans les initiatives de transition territoriale ou les autres dispositifs d'accompagnement de ces transitions comme Territoire Engagé Transition Écologique (TETE) de l'ADEME^{vi} ou la Fabrique Prospective de l'ANCT^{vii}.

A noter que les thématiques de travail retenues pour la phase d'accompagnement territorialisée ont été choisies par les délégations elles-mêmes, et reflètent ainsi celles sur lesquelles il leur semblait le plus pertinent d'approfondir le travail engagé.

Tableau 2 : Mobilisation des principes clés des démarches de transition dans le cadre du parcours

Les plus fortement mobilisés +++	1- Le recours à l'expertise . Il peut s'agir du recours à l'expertise en interne des agents, d'aller chercher des exemples à appliquer sur le territoire lors de voyages d'études à l'étranger, ou encore le recours à des chercheurs.
	2- Faire, innover, expérimenter et être considéré comme une ville pilote ou un démonstrateur.
	3- L'organisation des processus coopératifs en interne aux collectivités , par une gouvernance et un management d'équipe décentralisé ou plus polycentrique qui permet notamment aux agents de prendre des initiatives, d'expérimenter et ainsi d'améliorer leurs compétences et la qualité de l'action publique.
	4- La place du leader , Ne pas laisser comme un impensé le rôle déterminant des leaders pour amorcer et poursuivre les dynamiques de transitions. S'interroger sur leur émergence, leur identification et le soutien à leur apporter ... notamment quand le territoire en semble dépourvu.

	5- L'agencement, la mise en mouvement et en coopération des acteurs du territoire , destinée à la création d'un écosystème d'acteurs à même de porter et relayer la démarche de transition. L'échelon politique locale est alors en position d'initiateur puis « d'agenceur » des acteurs et de leur cadre de coopération.
	6- La mise en récit partagée du territoire , de sa trajectoire de transition ou de la vision d'un futur désirable. Ce récit constitue un socle indispensable des démarches de transition et son partage auprès des acteurs du territoire permet de leur donner envie de s'y reconnaître, de le diffuser à leur tour, voire d'y contribuer de leur propre initiative.
	7- L'implication des habitants , information, consultation, coproduction voire soutien aux initiatives des habitants. Dans les différents référentiels étudiés, ce marqueur permet aux habitants d'apprendre en faisant, favorise la prise en charge de l'individu par lui-même et contribue à améliorer la pertinence et l'efficacité de l'action publique.
Également mobilisés mais dans une moindre mesure +	8- Agir sur tous les plans, dans une intervention systémique / multicritère prenant en compte une vision globale. Le caractère systémique de la démarche ou des projets peut s'effectuer de manière progressive, pas sauts systémiques.
	9- Donner à voir ce qui est fait, et incarner sa stratégie dans des opérations emblématiques, afin d'avoir un effet sur les acteurs du territoire (fierté, adhésion à la démarche), voire au-delà en rendant la démarche attractive et pour favoriser l'essaimage.
	10- La dimension multiscale : c'est-à-dire le lien entre les différentes échelles d'action, notamment afin de mobiliser des ressources.

Les territoires participants trouvent ainsi dans le parcours **un cadre d'accompagnement « inédit »** de la FDT et de ses alliés, issus de la capitalisation des démarches pionnières et de leur mise au travail avec les alliés. Il leur permet d'aborder certains socles des démarches de transition qu'ils ont encore peu eu l'occasion de mobiliser et pour lesquelles ils n'existent pas ou peu d'autres ingénieries ou appuis mobilisables. Certains territoires viennent d'ailleurs spécifiquement chercher l'expertise de la FDT sur ces sujets.

Le parcours, c'était le cadre qui nous permettait de travailler sur ces questions [de coopération] en étant accompagné dans la méthode [...] et ne pas faire appel à un bureau d'études comme on a pu en avoir des dizaines. [Un agent membre d'une délégation]

Les **processus coopératifs en interne** aux collectivités ont été abordés tout au long du parcours (thématique des cadres d'organisation lors du tronc commun, modules d'approfondissement dédiés au management coopératif) mais aussi plus particulièrement dans le cadre des accompagnements de terrain en fin de parcours. Ainsi, cette thématique a une dimension centrale dans au moins la moitié des accompagnements de terrain proposés, notamment afin de répondre à la nécessaire définition d'une vision partagée de la démarche de transition, ou d'aller vers des modalités de travail davantage en transversalité ou en coopération. En lien étroit avec cette thématique, le principe clé lié au **questionnement de la place du leader** trouve également souvent une dimension centrale dans ces accompagnements.

La coopération entre acteurs du territoire trouve une place particulière dans la composition des délégations multi-acteurs, bien que celle-ci puisse avoir trouvé certaines limites (voir page suivante). **La mise en récit** a également été particulièrement abordé lors du tronc commun et constitue la dimension centrale de certains accompagnements de terrain (sur deux territoires), et **l'implication**

habitante a été traitée lors d'une journée thématique dédiée, et est envisagée comme une thématique d'accompagnement sur un territoire.

Enfin, certains principes clés semblent avoir été mobilisés dans une moindre mesure (voir la seconde partie du tableau ci-dessus). S'ils étaient bien présents en filigrane, ils semblent avoir notamment une dimension moins centrale dans les accompagnements de terrain.

Un parcours ouvert, s'appuyant largement sur les alliés et les territoires, mais avec des limites dans la pleine mobilisation des délégations

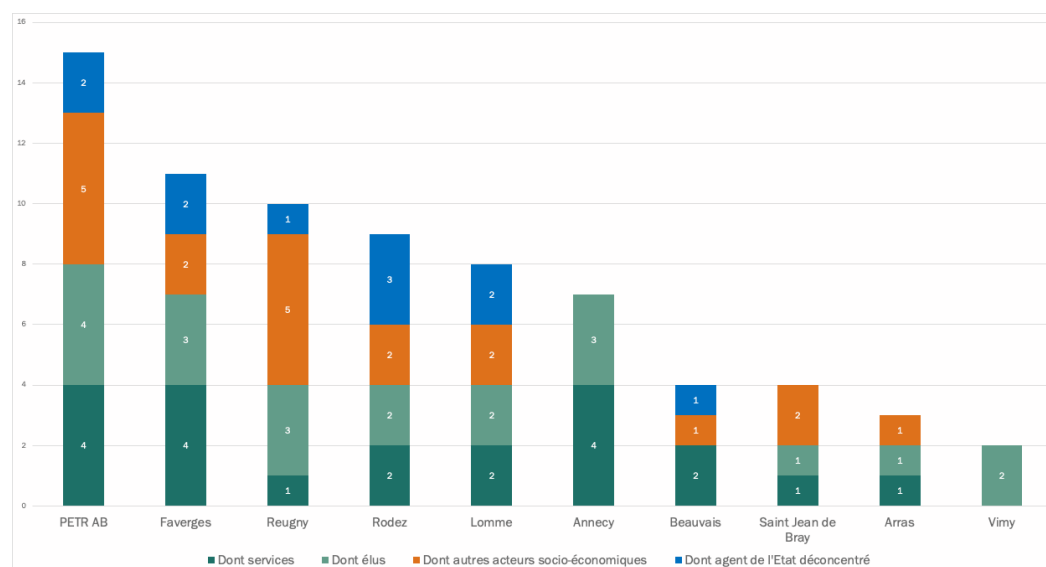
Le parcours d'accompagnement portait l'ambition de s'appuyer sur différentes modalités distinctives avec : la mobilisation de délégations multi-acteurs ; l'appui sur une communauté apprenante, avec notamment la mobilisation des alliés pour la mise en œuvre du parcours ; ou encore la promotion du pair-à-pair, notamment lors d'un temps dédié (ateliers pairs).

Une mobilisation hétérogène et parfois limitée des délégations

Au total, les délégations inscrites représentent plus de 70 personnes. **Les différentes catégories d'acteurs y sont représentées** et notamment les services et élus des collectivités ainsi que les autres acteurs socio-économiques des territoires (environ 30% des participants pour chaque catégorie). Les agents de l'État déconcentré sont moins nombreux (environ 15%). Néanmoins, les délégations formées par les territoires sont de taille et composition variables et, **pour la moitié d'entre-elles, au moins un représentant des différentes catégories d'acteurs était absent au lancement du parcours** (voir le graphique ci-dessous).

Plusieurs acteurs mettent également en avant **la particularité des acteurs socio-économiques** engagés dans le parcours, plus particulièrement issus du secteur associatif ou de l'économie sociale et solidaire.

Figure 3 : Composition des délégations à l'entrée dans le parcours



Durant le parcours, si la participation aux différents temps en commun n'a pas connu de hausse ou de baisse sensible (voir en annexe p.29), **certains acteurs ont eu des difficultés à se mobiliser pleinement, notamment en raison du temps important nécessaire** à la participation aux différentes étapes, ou d'un manque de vision globale des temps importants du parcours. Cet élément constitue ainsi un des principaux points d'insatisfaction des participants.

La concentration des réunions sur un laps de temps assez court a été un motif de frustration, car je n'ai pas pu participer à l'ensemble de la démarche. [Un élu membre d'une délégation]

De plus, si l'ingénierie mobilisée est inédite dans l'appui aux démarches de transition (voir la partie précédente), le parcours doit alors **convaincre les acteurs de la pertinence de son approche ou des thématiques abordées**, ce qui a pu écarter certains acteurs dès l'amont. C'est d'autant plus le cas lorsque le travail sur les coopérations en interne aux collectivités venait aborder des sujets inconfortables pour certains élus ou certaines directions. **Pour ceux qui participent, le parcours fait néanmoins ses preuves** et convainc généralement les acteurs qui pouvaient dans un premier temps être sceptiques concernant l'intérêt de celui-ci, sur la méthode abordée ou sur le fonds, ce qui constitue un premier résultat de la démarche.

Enfin, certaines catégories d'acteurs en dehors des élus et agents de la collectivité, et notamment **les acteurs socio-économiques, peuvent subir une rupture dans leur engagement** lorsque les phases de diagnostic ou de terrain sont davantage centrées sur des thématiques internes aux collectivités. Cette catégorie d'acteurs est la moins satisfaite du parcours, notamment car elle peut être déstabilisée et percevoir un manque de clarté dans leur rôle et celui de la délégation.

[Le parcours est] plus prévu pour des institutions, élus, agents, que pour des citoyens et acteurs socio-économiques. [Un acteur socio-économique membre d'une délégation]

Quels étaient le mandat du groupe de réflexion et sa place au sein [du territoire]. Ce n'est pas relayé et reconnu. [Un acteur socio-économique membre d'une délégation]

Les effets des délégations sur le renforcement des liens entre les acteurs du territoire sont détaillés en p.18.

Un espace bien investi par les alliés pour la co-construction du parcours

Un des paris de la FDT était de mobiliser une communauté apprenante et notamment les alliés pour la co-construction et la mise en œuvre chemin faisant du parcours.

Une diversité d'alliés se sont effectivement bien mobilisés aux différentes étapes : équipes de la Fabrique, territoires déjà engagés, associations, bureaux d'études, experts ou chercheurs.

Pour ces derniers, le parcours a été **une opportunité de croiser leurs approches, mais surtout de les concrétiser**, de se confronter aux terrains ou

pour reprendre les mots d'un des alliés : « *d'avoir un prototype à débattre* ». La phase de diagnostic a été l'une des plus abouties en matière de co-construction et co-réalisation, avec la définition d'un kit de diagnostic et le partage de la réalisation des diagnostics territoriaux entre alliés.

Néanmoins, malgré des temps de co-construction intégrés au parcours, **des frustrations** peuvent apparaître chez certains alliés concernant la compréhension et la transparence du choix des intervenants ou de certaines méthodes d'intervention auprès des territoires, avec l'exemple de la fresque « *renaissance écologique*^{viii} » plébiscitée par certains alliés mais finalement non retenue dans le socle du tronc commun.

Enfin, le parcours a pu demander à certains alliés **un investissement important** au regard du temps alloué, à la mesure de l'opportunité unique qu'il représentait mais certainement difficilement reproductible de manière générique.

Un appui sur le vécu des territoires et membres de la délégation, notamment via les ateliers entre pairs ou les modalités d'accompagnement de terrain



La volonté de s'appuyer sur une communauté apprenante comprenait également les territoires participants et différents acteurs des délégations afin de s'appuyer sur leur expérience.

Les ateliers pairs ont constitué en ce sens un moment privilégié permettant de réunir différents types d'acteurs en atelier, puis de croiser leurs cheminements lors d'un atelier « Agora » final en conclusion du cycle d'ateliers. Celui-ci a déjà donné lieu à un document de capitalisation par la FDT et les alliés^{ix} (voir ci-contre).

Certains acteurs des territoires ont également pu participer aux présentations réalisées lors des modules d'approfondissement (ex. partager l'expérience de son projet alimentaire territoriale sur la thématique sur l'alimentation).

Les modalités de travail proposées dans le cadre du parcours donnent une part importante à la mobilisation des acteurs au-delà d'une simple logique de prestation, par leur mise en capacité de se saisir des thématiques abordées et outils mobilisés. La phase d'accompagnements s'appuie notamment sur des pratiques à la croisée de l'intelligence collective, de l'ouverture d'espaces de coopération et de la mise en récit.

Le parcours laisse tout de même une grande place à l'autonomie et la responsabilisation, cela est très apprécié. [Un agent]

Par exemple, l'accompagnement de la communauté d'agglomération du Beauvaisis (CAB) sur ses pratiques d'achat durable a dans un premier temps mobilisé les expériences des acteurs engagés sur cette thématique au sein de la collectivité afin de faire un diagnostic et capitaliser sur les pratiques ; ou encore, l'accompagnement du PETR est reparti du vécu des agents dans leur travail au quotidien en créant un espace

dédié à ces derniers, afin de révéler les modalités de coopération déjà à l'œuvre et de définir et porter un message aux élus ou directeurs des services.

En revanche, **lors des temps en commun du parcours, les participants regrettent que les contenus aient pu être trop théoriques, et que ces derniers aient peu mobilisé des temps d'ateliers** permettant davantage d'impliquer les territoires et différents acteurs des délégations.

La capitalisation de leur expérience du parcours et de l'avancée de leur démarche de transition pourra également être une ressource précieuse par la suite, mais ses modalités et la continuité du lien avec la Fabrique sont encore à définir (voir les éléments sur la suite du parcours en p.25).

 D'autres documents de capitalisation ont été co-produits par la FDT, ses alliés et les territoires embarqués : les podcasts de Territoires Audacieux^x, un hors-série d'Horizon public^{xi} ou encore les ressources « Les 4 Fantastiques des territoires en transition^{xii} » ou « L'Agora des 4 Fantastiques » (voir ci-dessus).



Mobilisation incarnée des premières démarches de transition, et actions dans les interstices

Enfin, certaines modalités ou mécanismes du parcours ont pu se révéler chemin faisant au cours de sa mise en œuvre et de son évaluation, et notamment :

- La mobilisation du capital de visibilité et de légitimité des précédentes expériences de transition territoriale, et plus particulièrement celle de Loos-en-Gohelle incarnée notamment par Jean-François Caron (maire de la commune et membre de l'équipe de la FDT) qui constitue un puissant levier de mobilisation des acteurs dans le parcours.

L'élément décisionnel, c'est la rencontre de Jean-François Caron avec les élus du territoire. Il a une capacité à embarquer, il est très à l'aise pour parler avec tout le monde et a une capacité de dialogue qui sort des clous. [Un agent membre d'une délégation]

- Une partie de l'action des équipes de la FDT se joue également dans les interstices des temps d'accompagnement formels, par exemple par des échanges téléphoniques réguliers pour s'assurer de l'avancée de certaines démarches ou des temps informels après un atelier pour sécuriser l'engagement de certains acteurs dans le parcours.

QUESTION 2 : DANS QUELLE MESURE LE PARCOURS A-T-IL PERMIS AUX TERRITOIRES ACCOMPAGNÉS D'AMORCER OU ACCÉLÉRER LEUR DÉMARCHE DE TRANSITION ?

Cette seconde question concerne plus particulièrement les effets du parcours sur les démarches de transition des territoires accompagnés. La réponse est structurée en suivant les différents niveaux de résultats attendus définis dans la théorie du changement du dispositif (disponible en annexe p.29) : renforcement des relations entre les acteurs du territoire ou en dehors du territoire, apprentissages sur les fondamentaux des démarches de transitions, renforcement des démarches de transition territoriales, et suites envisagées au parcours et aux démarches de transition.

Renforcement des relations entre les acteurs des démarches de transition

Le renforcement des liens entre les acteurs du territoire ou avec les autres délégations territoriales était un des résultats attendus par les participants dès le lancement du parcours.

Renforcement des relations avec les autres acteurs du territoire

Le parcours a bien permis de renforcer les liens entre les acteurs du territoire et notamment au sein des délégations, avec trois quarts des participants qui confirment cette évolution pour les différents types de participants.

Le parcours peut y contribuer de différentes manières. **Tout d'abord, il constitue une opportunité d'échanges** lors des différents temps forts entre délégations, comme le tronc commun, ou lors des diagnostics et accompagnements de terrain.

Même si dans notre cas plusieurs acteurs étaient déjà bien impliqués, les journées de la Fabrique sont une occasion pour consacrer du temps à ces coopérations et aident ainsi à renforcer les liens. [Un agent]

Les principales limites à ces opportunités d'échanges sont néanmoins la participation variable des différents membres des délégations aux temps en commun ou le manque de temps de travail collectif lors de ces rencontres (voir p.15 et 17), ainsi que le périmètre d'acteurs concernés par le diagnostic et l'accompagnement de terrain, parfois élargi ou réservé aux élus et agents de la collectivité selon les cas.

Les temps de diagnostic et d'accompagnement de terrain permettent de créer un cadre d'échange entre les acteurs du territoire, **propice au partage des principaux enjeux et difficultés rencontrés**, y compris ceux qui sont d'ordinaire plus difficiles à aborder au quotidien comme la vision de la démarche de transition ou les modalités de travail en interne. Ce cadre permet plus particulièrement des échanges « horizontaux », où la parole de tous est reconnue ou portée via la restitution des entretiens de diagnostic.

Le parcours est une occasion rêvée d'ouvrir des débats sur la méthode, les postures de coopération, de mieux cerner les divergences, mais aussi d'amorcer des synergies sur les

points d'achoppements. [Un élu]

J'ai beaucoup apprécié [les temps d'échanges], car en tant que technicien il est impossible de dire ça au maire. [Un acteur interrogé lors des études de cas]

Pour un territoire concerné par les études de cas, ce cadre a par exemple permis d'améliorer les relations entre la collectivité et certains acteurs du territoire, notamment des acteurs socio-économiques qui y ont trouvé **un cadre de dialogue et de reconnaissance**.

Une quinzaine d'associations de transition sont venues et se sont senties reconnues, cela les a structurées. Elles étaient contentes d'avoir été invitées et d'être écoutées. Avec le temps, cela allait beaucoup mieux, il y avait moins d'agressivité entre elles et la commune, elles se sentaient reconnues. [Un acteur interrogé lors des études de cas]

Enfin, lorsqu'un accompagnement de terrain est dédié à la thématique du cadre de travail et de coopération en interne aux collectivités, celui-ci permet dans certains cas de renforcer la collaboration entre les **directions, agents et élus, qui sont ensuite davantage enclins à travailler de manière transversale**. Ces apports sont néanmoins limités quand certains acteurs sont réticents à s'engager dans le parcours pour faire évoluer les modes de travail en interne, notamment les principaux élus ou directions concernés.

On peut déjà constater l'implication nouvelle des différentes directions, à partir du moment où on les sollicite sur le projet. C'est nouveau, car ce n'était pas notre mode de fonctionnement et tout le monde ne se prêtait pas au jeu de façon assez volontaire à tous les niveaux. [Un acteur interrogé dans le cadre des études de cas]

Le renforcement de ces relations concerne néanmoins **uniquement les acteurs impliqués dans le parcours, et il est difficile d'impliquer les acteurs qui n'en ont pas fait l'expérience**, même lorsque des démarches spécifiques sont mises en œuvre pour partager ce qui s'est joué durant le parcours.

Il a été difficile de partager notre expérience avec les acteurs du territoire car nous étions dans une phase de conscientisation et d'enthousiasme et de ce fait décalés du quotidien des autres acteurs. [Un acteur socio-économique]

Renforcement des relations avec les autres territoires

Le parcours a bien permis de renforcer les liens entre les acteurs des différents territoires engagés dans le parcours, avec plus de 80% des participants qui confirment cette évolution. C'est plus particulièrement le cas pour les élus engagés dans le parcours, ou encore pour les agents des collectivités et services de l'État. En revanche, cela semble être **moins le cas pour les acteurs socio-économiques** engagés dans le parcours qui ont notamment eu moins l'occasion d'échanger avec des pairs.

Les temps fort entre délégations du parcours ont également constitué des opportunités d'échange entre les délégations des différents territoires, mais aussi plus particulièrement **la série d'ateliers entre pairs**. Cette étape du parcours a permis de créer un cadre de parole libre, où les participants ont pu mettre en perspective leur situation avec celle de leurs pairs des autres territoires. Ils peuvent y trouver des points communs, se sentir moins seuls sur les problématiques rencontrées, se rassurer et prendre du recul pour mieux répondre aux enjeux auxquels ils font face.

C'est intéressant d'avoir des échanges avec d'autres élus. On s'aperçoit que l'on a les mêmes problématiques. [Un acteur interrogé lors des études de cas]

L'écoute des problèmes des autres leur permet de dégonfler les angoisses. Tout le monde a les mêmes problèmes. [Un acteur interrogé lors des études de cas]

En revanche, il ne semble pas encore exister de liens affirmés et pérennes entre les territoires en dehors des temps proposés par les parcours, mis à part dans certains cas comme en Hauts-de-France. En effet, certains territoires se concentrent dans un premier temps sur leurs propres actions, mais aussi car les volontés de collaborations entre territoires proches ne sont pas toujours les mêmes, ou qu'ils n'ont pas les mêmes caractéristiques (ex. taille différente). Le manque de temps de travail collectif ou le recours à la visio-conférence ont également été peu propices au renforcement de liens durables.

Enfin, si les ateliers entre pairs permettent de faire émerger un « Nous », c'est-à-dire des types d'acteurs (élus, agents, État, acteurs socio-économiques) partageant des enjeux et volontés communes, certains acteurs expriment la **Crainte que cela renforce l'éloignement entre ce « noyau dur » et les autres acteurs du territoire qui n'ont pas suivi la démarche.**

Apprentissages sur les fondamentaux d'une démarche de transition

Le parcours a permis aux participants de réaliser des apprentissages sur les fondamentaux d'une démarche de transition principalement **par deux leviers combinés : l'apport de connaissance** et le partage d'expérience lors de la phase de tronc commun et des journées thématiques, **et la mise en pratique** lors des phases de diagnostic et d'accompagnement de terrain.

Les différents types d'acteurs estiment ainsi que les journées du tronc commun ou la mallette pédagogique leur ont permis de renforcer leurs connaissances concernant les démarches de transition, mais c'est néanmoins largement moins le cas pour les acteurs socio-économiques. Ces apports concernent plus particulièrement : **les éléments clés pour la conduite d'une démarche de transition territoriale**, (ex. mise en récit) ; **la sobriété**, ses différentes dimensions et cadres de mobilisation ; ou encore **l'exemple du Puy-de-Dôme**, et de la mise en œuvre de son Master Plan (voir en annexe p.29 pour plus de détails). Ces apports de connaissance ont été complétés dans la seconde partie du parcours par les journées thématiques sur la

définition et la mise en œuvre d'un projet de territoire, le management coopératif, la participation citoyenne ou encore l'alimentation.

Les journées thématiques ont été très enrichissantes. Le parcours est globalement très intéressant et très inspirant. [Un élu]

Certains acteurs regrettent néanmoins le peu de temps accordé à certains éléments clés (ex. mise en récit, coopération, résistances psychocognitives...), où à nouveau la dimension trop théorique de ces temps d'apprentissage et la faible participation de certains acteurs de la délégation pour acquérir un premier socle de connaissance commun sur les fondamentaux d'une démarche de transition.

Le diagnostic constitue quant à lui un moyen concret d'approfondir et de s'appropriier ces enjeux en se concentrant sur les besoins et la problématique du territoire, voire constitue une session de rattrapage pour les acteurs n'ayant pas complètement suivi les premières phases du parcours.

Ces différents apprentissages permettent alors aux acteurs engagés de prendre du recul et de **mieux comprendre les enjeux d'une démarche de transition, et de créer une culture commune** sur ces fondamentaux.

Notre territoire était plutôt déjà entré en transition, mais le parcours a permis aux élus de mieux se l'approprier et également d'en prendre davantage conscience. [Un élu]

La mise en pratique de ces fondamentaux dans le cadre du diagnostic puis plus particulièrement de l'accompagnement de terrain est également une source d'apprentissage concernant les thématiques mises au travail. Pour les territoires concernés par les études de cas, il s'agit principalement d'apprentissage sur l'évolution des modes de travail et la coopération en interne qu'ils ont pu expérimenter lors du parcours. À noter que c'est également le cas pour certains acteurs plus tôt dans le parcours, qui acquiert des réflexes de coopération à partir du travail en délégation avant la phase d'accompagnement territorialisée.

J'ai vraiment découvert cette notion de transition de façon globale, et surtout sur la manière de coopérer. Que ce n'est pas un élu qui décide dans son coin, mais bien une façon de travailler et d'approcher les choses en transversalité et en coopération [Un acteur interrogé lors des études de cas]

Ce que l'on vivait au sein de cette espace de réflexivité fait que l'on montait en compétence, pour nous mettre en condition de vivre cette coopération au fil des ateliers. [Un acteur interrogé lors des études de cas]

Enfin, certains acteurs **s'inspirent plus particulièrement des modalités d'animation et de travail** proposées lors des accompagnements de terrain (voir p.16) qu'ils répliquent au sein de leur organisation.

Les mêmes limites que pour les précédents niveaux de résultats s'appliquent pour ces apprentissages, à savoir la participation variable des acteurs, la constitution d'un

noyau dur d'acteurs mais des limites dans la diffusion, et un regret sur la dimension trop théorique des phases du parcours entre délégations comme le tronc commun.

Renforcement des démarches de transition territoriales

À la suite des différents résultats intermédiaires identifiés dans les parties précédentes, le parcours a bien permis de renforcer les démarches de transitions territoriales des territoires engagés dans le parcours concernant 7 points clés détaillés ci-dessous. Ces avancées ne sont pas linéaires dans le temps et isolées, mais viennent se croiser pour renforcer les démarches de transition. Enfin, ce renforcement connaît bien sûr des limites présentées à la suite.

1- Une meilleure appréhension des enjeux d'une démarche de transition territoriale

Le premier effet du parcours sur le renforcement des démarches de transition territoriales est la meilleure appréhension des enjeux de ce type de démarche par les différents acteurs (voir les éléments développés dans la section sur les apprentissages p.20) et ainsi de prendre du recul sur leur propre démarche.

[Le parcours de la Fabrique], c'est un truc fabuleux, qui a fait qu'on a acquis un espace de dialogue, de recul, des temps de réflexion. [Un acteur interrogé]

2- Un diagnostic partagé des principaux enjeux et difficultés rencontrés dans le cadre de la démarche de transition territoriale

Le parcours a également permis aux territoires et différents acteurs engagés de construire une compréhension commune des enjeux de réussite de leur démarche de transition, et des différentes difficultés rencontrées à ce stade.

Le diagnostic local m'a permis de mieux cerner les enjeux locaux mais aussi leur complexité. [Un acteur socio-économique]

Le parcours a permis de mieux prendre en compte que le territoire était bien engagé et avancé sur la transition, mais pas assez visionnaire. [Un agent]

3- Un renforcement de l'intérêt et de l'engagement des acteurs dans la démarche de transition

L'ensemble du parcours permet également de renforcer l'engagement des différents types d'acteurs dans la démarche de transition, par les liens créés entre acteurs du territoire, une meilleure appréhension du sujet et des enjeux rencontrés, ainsi qu'une plus grande conviction et motivation à s'y engager.

Le rôle accélérateur de transition est réel, il oblige tout l'exécutif à se saisir du sujet. [Un élu]

[Le parcours a renforcé notre démarche par] l'engagement de l'institution dans sa globalité et non plus quelques services [Un agent]

La Fabrique a permis un soutien aux élus motivés, en leur montrant qu'il fallait continuer,

et qu'ils n'étaient pas seuls dans cette dynamique. [Un acteur interrogé lors des études de cas]

4- Un renforcement de la coopération entre acteurs du territoire et au sein des collectivités engagées,

Le parcours permet notamment de renforcer les liens entre acteurs du territoire (voir la partie dédiée au renforcement des liens entre acteurs p.18), et notamment des premières avancées ou expérimentations en matière de travail en transversalité et de coopération en interne pour les collectivités engagées sur cette thématique lors de l'accompagnement de terrain.

[Le parcours] facilite le travail en transversalité avec tous les services et également avec de nombreux acteurs socio-économiques. [Un élu]

5- Une meilleure appréhension des évolutions à donner à la démarche de transition territoriale et des types d'actions à engager

Les territoires et acteurs engagés dans le parcours ont également pu mieux appréhender les évolutions à donner à leur démarche de transition ou les types d'actions à engager, par les apports de connaissances des temps en commun avec les autres délégations, mais aussi par les expérimentations accompagnées lors des temps de terrain.

Cela amène une grande ouverture sur la façon de mener des actions sur nos territoires. [Un élu]

Le parcours apporte une réflexion collective innovante pour déterminer les moyens et les actions à engager pour une démarche territoriale de transition. [Un acteur socio-économique]

6- Une première mise en œuvre et expérimentation de projets dans le cadre du parcours, notamment sur les modalités de travail et de coopération en interne

Le parcours a permis d'expérimenter de nouveaux projets, principalement axés sur les modalités de travail et de coopération en interne. Ces expérimentations **peuvent être pérennes et poursuivies pour faciliter l'avancée de la démarche de transition par la suite, ou reproduites dans le cadre de d'autres projets ou organisations** (ex. une communauté de communes ou les services de l'État). C'est notamment le cas car les accompagnements de terrain sont menés dans une approche participative permettant aux acteurs de gagner en confiance sur leurs capacités et légitimé à agir (voir la partie dédiée à la communauté apprenante en p.16).

Même si les postures des uns et des autres nécessitent des ajustements, il semble que la mise en œuvre d'actions participatives et coopératives arrive peu à peu à se mettre en place. [Un élu]

Ce que l'on faisait avec la Fabrique, dans le management, c'est d'expérimenter des choses que l'on peut mettre en place. Cela nous donne des façons de faire, des habitudes. [Un acteur interrogé lors des études de cas]

L'accompagnement peut concerner les modalités de travail en interne et la coopération en tant que telles en créant des temps et espaces dédiés, mais aussi être adossés à la **définition de projets ou politiques menées dans le cadre de la démarche de transition**. C'est notamment le cas pour un des territoires pour lequel l'accompagnement lui a permis de progresser dans la définition de son projet de commande publique durable.

Enfin, l'accompagnement de terrain peut également permettre **de mobiliser de manière plus pertinente certains concepts et outils clés d'une démarche de transition**, comme c'est le cas pour l'un des territoires qui a réorienté la démarche de mise en récit envisagée pour la réorienter en interne à la collectivité dans un premier temps.

7- La contribution à certains projets ou politiques en cours

Les différents apports du parcours permettent également aux territoires engagés de mieux intégrer la thématique des transitions, et certains enjeux clé comme la coopération, ou de et de faciliter les relations avec certains autres acteurs **dans le cadre d'autres projets en cours** et non accompagnés directement par le parcours (projet de territoire, programme Petites villes de demain, actions sur l'ESS ou l'aménagement du territoire...).

Nous travaillions en parallèle sur [d'autres programmes], et ces temps du parcours nous ont permis de prendre du recul et de nourrir nos réflexions vers plus de transition. [Un élu]

Principales limites au renforcement des démarches de transition territoriales

Les effets directs du parcours peuvent être limités, pour certains acteurs, par le **manque d'actions considérées comme concrètes** engagées dans le cadre du parcours. Les retombées sur les territoires des apports du travail en groupe de pairs sont également questionnées par différents types d'acteurs.

Le renforcement des démarches de transition peut également être limité par des facteurs déjà évoqués précédemment comme l'implication plus élargie aux différents acteurs du territoire. L'évolution des démarches de transition se confronte notamment au **manque d'implication et d'évolution d'élus** « décideurs ».

L'accompagnement de terrain devrait se faire en continu depuis le retour de diagnostic qui crée une dynamique pour se concrétiser au fur et à mesure et ne pas se limiter aux quelques-uns qui ont suivi l'ensemble du parcours. [Un élu]

Les élus réellement décideurs ne se sont pas impliqués dans la démarche et le groupe impliqué n'a pas pu réellement impulser le débat sur les enjeux et les moyens à mettre pour

engager la transition sur le territoire. [Un acteur socio-économique]

Enfin, le parcours tente également de contribuer à des changements qui se font **sur le temps long**, et encore peu observables à ce stade.

Suites envisagées au parcours et aux démarches de transition

Parmi les suites envisagées au parcours et aux démarches de transitions, les acteurs interrogés au cours de l'évaluation évoquent notamment les points suivants, qui peuvent néanmoins être très hétérogènes selon les territoires :

- **La mise en œuvre d'actions d'information sur la démarche engagée, la diffusion des enseignements du parcours, voire des formations sur le territoire ou à l'extérieur**, notamment pour agir sur les freins à la diffusion repérés lors du parcours ;

Nous aimerions nous concentrer sur la diffusion des contenus, pour le reste, nous ne savons pas encore quel format est le plus adapté. [Un agent]

Je compte pouvoir partager auprès des collectivités aux alentours ce retour d'expérience. Je mesure la difficulté à embarquer la population et les élus et il va nous falloir trouver des alliés locaux pour avancer dans ces réflexions et les actions adéquates. [Un élu]

- **La poursuite des actions initiées** dans le cadre du parcours, notamment l'évolution des modes de travail en interne, leur élargissement à d'autres acteurs du territoire ou à d'autres périmètres d'action, ou encore le recrutement d'un chargé de mission dédié ;

Au niveau de notre collectivité, nous allons mettre en récit notre projet de territoire [afin de] le rendre compréhensible. [Un élu]

Il y a déjà une envie de déployer ce genre de pratiques sur d'autres initiatives, coopérer en interne et en externe.

- **La poursuite du travail avec les autres territoires**, par exemple par des rencontres pour suivre l'avancée des démarches engagées ;

Les liens noués avec certains territoires vont perdurer et s'amplifier. Une force acquise grâce aux rencontres et échanges via le parcours. [Un élu]

J'imaginerai bien une poursuite de rencontres 1 ou 2 fois par an avec l'ensemble des territoires afin de poursuivre le travail engagé collectivement. Cela permettrait de pouvoir évaluer les réussites et difficultés de mise en œuvre et d'entretenir la dynamique. [Un élu]

- **La poursuite du travail avec les alliés**, par des suites d'accompagnement, **ou avec la FDT**, pour approfondir leur connaissance des démarches de transition, innover et soutenir la suite des actions initiées ;

À noter que, **certains acteurs socio-économiques ne souhaitent pas ou plus s'engager dans des démarches** qui ne sont pas liées directement à des actions concrètes, sur lesquelles ils souhaitent dorénavant concentrer leurs efforts.

Enfin, certains acteurs partagent également d'autres contraintes auxquelles ils devront faire face, notamment en matière de ressources qu'ils peuvent allouer à ce type de démarche dans un contexte actuel qui donne la priorité à la gestion de crise.

6. Pistes de recommandations

Les recommandations ont été co-construites avec l'équipe de la FDT et un groupe d'alliés accompagnateurs des territoires lors d'une session « retour d'expérience » destinée à capitaliser sur les enseignements de l'évaluation. Il s'agissait notamment de discuter collectivement des éléments à retenir pour la suite auprès des territoires accompagnés ; pour un éventuel nouveau parcours d'accompagnement sous ce format ou dans un format proche ; ou encore dans le cadre plus large des actions la FDT et des interactions avec ses partenaires.

- **Recommandation 1 : Envisager un nouvel exercice d'évaluation, dans un second temps**, afin de donner à voir les changements produits sur les territoires accompagnés au-delà du temps du parcours, à plus long terme.

- **Recommandation 2 : Remobiliser les éléments de capitalisation produits dans le cadre de cette première édition du parcours afin d'appuyer les futurs accompagnements.** Il s'agirait, par exemple, de s'appuyer sur la production « L'Agora des 4 fantastiques » pour réaliser des ateliers entre pairs au niveau du territoire.

- **Recommandation 3 : Privilégier la mobilisation, par les territoires accompagnés, d'un projet concret dès le début du parcours.** Cela permettrait d'avoir un cas d'application réel à travailler tout au long du parcours, l'intégration d'apports conceptuels en relation avec ce cas concret, et de s'assurer d'avoir davantage temps disponible pour travailler sur une application concrète (plutôt que seulement lors la phase finale d'accompagnement de terrain).

- **Recommandation 4 : Envisager le recours à un support de capitalisation/valorisation de l'avancement du territoire tout au long du parcours.** Celui-ci pourrait prendre la forme d'une monographie, structurée autour des principales étapes d'une démarche ou d'un projet de transition, avec l'objectif pour le territoire de progresser tout au long de ces étapes. Il serait coproduit avec le territoire accompagné, mobilisant des apports conceptuels, le diagnostic et ses recommandations... et l'accompagnement viendrait alors en appui de la progression le long de ces étapes.

Ce support aurait notamment l'avantage de : donner à voir une trame, un chemin ; rendre plus visible le travail important réalisé, ainsi que les résultats obtenus, sur les conditions d'initialisation d'une démarche de transition (« le terreau ») ; favoriser la transmission et diffusion des avancées réalisées durant l'accompagnement au-delà des acteurs les plus impliqués.

- **Recommandation 5 : Porter davantage d'attention à l'accompagnement du référent au sein du territoire accompagné.** Il pourrait alors être proposé :

un coaching tout au long du projet par un des alliés accompagnateurs, notamment afin de l'appuyer dans l'évolution de sa posture ; une formation à l'animation de travaux en groupe, ou aux procédés d'intelligence collective ; voire des formations au poste de Chargé.e de mission Transitions ou Élu.e en Transitions par le CNFPT-INET.

- Recommandation 6 : Envisager, au niveau de chaque territoire, un co-pilotage du parcours par une collectivité et un acteur socio-économique.

Cette intégration d'un acteur socio-économique dans le pilotage de la participation du territoire au parcours aurait ainsi vocation à favoriser la pleine participation de ce type d'acteurs.

- Recommandation 7 : Renforcer le soutien aux alliés accompagnateurs des territoires.

Le renforcement de ce soutien pourrait prendre la forme : d'un coaching de coach ou supervision, tout au long court afin de guider l'allié accompagnateur quand des questions apparaissent ; d'une formation en amont concernant les grandes orientations de la FDT en matière d'accompagnement des territoires en transitions ; de la mobilisation davantage de temps collectifs et de réflexivité entre alliés accompagnateurs, et avec les équipes de la FDT ; l'intégration de ces alliés plus tôt, lorsque cela est possible, dans la conception du parcours d'accompagnement.

- Recommandation 6 : Poursuivre l'accompagnement des territoires par la FDT en mobilisant davantage de moyens, en favorisant son intégration territoriale, et son articulation avec des dispositifs existants.

Au-delà de cette première édition, il s'agit ainsi de pérenniser et/ou mobiliser des financements complémentaires pour l'accompagnement des territoires ; d'envisager un travail à l'échelon régional ou infra ; et de travailler l'articulation avec des dispositifs visant les mêmes publics cibles, notamment le programme TETE de l'ADEME.

7. Annexes

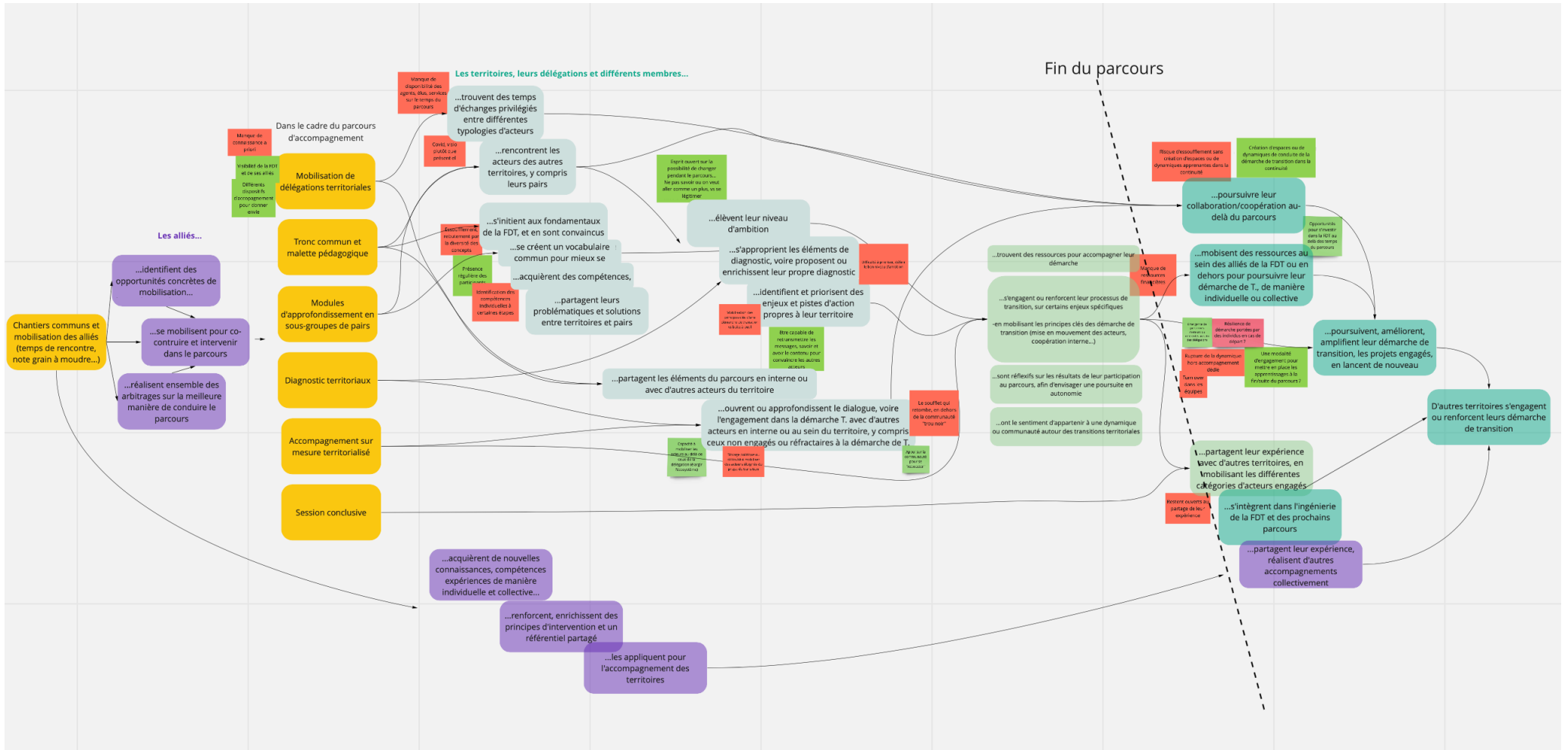
SUIVI DE LA PARTICIPATION AU PARCOURS

	TC 15/10	TC 17/11	TC18/11	Atelier Pairs 1	Atelier Pairs 2	Atelier Pairs 3	Ateliers Pairs Agora	Journée Projet de territoire (18/03)	Journée Participation citoyenne (24/03)	Journée Management Coopératif (21/04)	Journée Alimentation (04/04)
Anancy	1	6	3	2	2	1	1	0	1	1	1
Arras	3	3	2	3	3	1	4	2	3	2	4
Beauvaisis	2	1	2	3	0	0	1	0	1	1	1
Faverges	2	6	3	3	1	0	1	5	3	2	2
Lomme	3	5	5	1	2	2	3	5	2	0	8
PETR AB	5	9	10	6	4	5	2	4	7	4	3
Reugny	3	5	3	4	2	3	4	1	4	2	2
Rodez	2	4	5	4	1	2	2	2	5	2	3
Saint Jean de Bray	2	3	3	4	5	4	4	0	4	1	3
Virmy	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
Non classé	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Total général	23	44	38	32	22	20	24	21	33	17	29

	TC 15/10	TC 17/11	TC18/11	Atelier Pairs 1	Atelier Pairs 2	Atelier Pairs 3	Ateliers Pairs Agora	Journée Projet de territoire (18/03)	Journée Participation citoyenne (24/03)	Journée Management Coopératif (21/04)	Journée Alimentation (04/04)
Elus	6	14	10	12	8	5	8	6	9	4	7
Services	9	16	14	6	3	5	7	5	6	7	5
Acteur socio-économique	5	10	10	5	5	5	5	3	7	2	4
Agent de l'Etat déconcentré	3	4	4	6	4	3	2	2	6	1	1
Autres	3	4	4	8	5	4	3	6	10	3	12
Total général	23	44	38	32	22	20	24	21	33	17	29

THÉORIE DU CHANGEMENT

Une théorie du changement (TdC) permet d'explicitier les résultats attendus d'une politique publique. La TdC définie avec le comité de pilotage en cours de parcours est disponible en page suivante :



Également disponible ici : https://miro.com/app/board/uXjVORsqkbg=?invite_link_id=313259935944

SCHÉMA DES APPRENTISSAGES ISSUE DE L'ENQUÊTE À MI-PARCOURS



Notes de fin :

ⁱ La Fabrique des transitions (FDT) est une alliance, née de la capitalisation d'expériences pilotes en matière de transitions. Elle rassemble une diversité d'acteurs, avec environ 300 « alliés » signataires de la charte d'alliance de la FDT, engagés dans la mise en œuvre et l'éclairage des transitions.

https://fabriquedestransitions.net/index_fr.html

ⁱⁱ Et notamment des journées d'initiation aux fondamentaux de la FDT en partenariat avec le Commissariat Général au Développement Durable (CGDD), des diagnostics amonts à la demande ou encore des accompagnements expérimentaux sur mesure auprès des territoires.

ⁱⁱⁱ Voir les publications dédiées : Les 4 fantastiques des territoires en transition & L'Agora des 4 Fantastiques, disponibles ici :

https://fabriquedestransitions.net/bdf_initiative-21_fr.html

https://www.fabriquedestransitions.net/bdf_initiative-18_fr.html

^{iv} Un pôle d'équilibre territorial et rural est un établissement public qui a vocation à constituer un outil collaboratif à la disposition des territoires situés hors métropoles, ruraux ou non

^v Voir notamment le rapport : Accompagnement des territoires en transition pour capitaliser sur les pratiques de conduite du changement dans les politiques publiques, disponible ici :

<https://librairie.ademe.fr/urbanisme-et-batiment/577-accompagnement-de-territoires-en-transition-pour-capitaliser-sur-les-pratiques-de-conduite-du-changement-dans-le-politiques-publiques.html>

^{vi} Territoire Engagé Transition Écologique : <https://territoireengagetransitionecologique.ademe.fr>

^{vii} Les Fabriques prospectives : <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/les-fabriques-prospectives-accompagner-les-territoires-dans-les-transitions-211>

A noter que le premier cycle des Fabriques prospectives (2018) avait notamment aborder les coopérations entre métropoles et territoires environnants, ou encore la gouvernance au sein des très grandes intercommunalités.

^{viii} La fresque de la Renaissance Écologique : <https://www.renaissanceecologique.fr>

^{ix} L'Agora des 4 Fantastiques, disponible ici :

https://www.fabriquedestransitions.net/bdf_initiative-18_fr.html

^x Les podcasts de Territoires Audacieux : <https://podcasts.ouest-france.fr/emission/1-99-La-fabrique-des-transitions>

^{xi} Horizons publics, Hors-série été 2022, Les collectivités locales face aux défis des transitions : quel accompagnement ?

<https://www.horizonspublics.fr/revue/ete-2022/les-collectivites-locales-face-aux-defis-des-transitions-quel-accompagnement>

^{xii} Voir les publications dédiées : Les 4 fantastiques des territoires en transition & L'Agora des 4 Fantastiques, disponibles ici :

https://fabriquedestransitions.net/bdf_initiative-21_fr.html

https://www.fabriquedestransitions.net/bdf_initiative-18_fr.html